

Valeurs et références partagées pour un emploi de qualité

Accompagner les petites et moyennes associations employeurs

REFERENTIEL DE PRATIQUES
à l'usage des **ACTEURS DU SOUTIEN**



Avec l'appui de Lucile Manoury de



L'Atelier Coopératif

Pour une vision commune de l'emploi associatif

Partageant une vision de l'emploi au service du projet associatif, l'AVISE ¹, Chorum ¹, la CPCA ¹, l'USGERES ¹, le Crédit Coopératif ¹ et le RNMA ¹ ont initié, depuis 2008, une démarche en vue d'améliorer le soutien et l'accompagnement des petites et moyennes associations employeurs (PMA).

L'étude CPCA/FONDA ² avait permis d'ouvrir ce chantier, en élaborant une typologie de l'offre de soutien et en analysant les processus d'accompagnement. A partir des acquis dégagés par cette recherche action, une enquête a été conduite au printemps 2009 mobilisant quelque 70 accompagnateurs issus de 3 territoires (Rhône-Alpes, Nord, Ile-de-France) autour de trois axes :

- ▶ les besoins des PMA ;
- ▶ l'état de l'offre existante sur les territoires ;
- ▶ les besoins d'optimisation du soutien à l'emploi.

Ces travaux ont révélé une réelle diversité des pratiques de soutien, le besoin d'outiller les acteurs ainsi que celui de faire connaître et valoriser ces offres d'accompagnement.

Dans le prolongement de ces travaux, la démarche s'est poursuivie auprès de 4 territoires (Bretagne, Rhône-Alpes, Nord, Basse-Normandie) pour construire le présent outil autour d'un double objectif :

- ▶ **favoriser le développement de références partagées sur l'emploi dans les petites associations :**
 - contribuer à étayer des prises de position sur la question de l'emploi, de la fonction employeur et des besoins de soutien autour de valeurs communes ;
 - se doter de références partagées sur l'emploi et la fonction employeur.
- ▶ **outiller les accompagnateurs sur le soutien à l'emploi aux PMA employeurs :**
 - formaliser des repères communs dans des pratiques professionnelles diversifiées et adossées à des références communes ;
 - fournir un socle de réflexion sur ces pratiques professionnelles et les collaborations entre acteurs dans les territoires.

Les approches proposées sont centrées sur la question de l'emploi.

Elles constituent en ce sens **un référentiel de pratiques** à l'usage des acteurs de l'accompagnement.

Elles doivent être **intégrées dans une problématique d'ensemble de soutien** aux associations et aux projets associatifs.

¹ Retrouvez toutes les informations concernant les partenaires dans la rubrique « **Les partenaires de la démarche** »  (p. 89).

² **CPCA & FONDA**, *L'accompagnement pour les associations*, Rapport d'étude, Etudes et documents n°5, Avril 2008.

I . Contexte et enjeux du soutien à l'emploi associatif	p. 7
Pourquoi un référentiel de pratiques des accompagnateurs ?	p. 8
Repères sur les réalités de l'emploi associatif	p. 11
Accompagner l'emploi au service du projet associatif	p. 14
[Enjeu N°I] Se représenter l'emploi comme un moyen au service du projet associatif	p. 15
[Enjeu N°II] S'attacher à une approche globale de la professionnalisation du secteur associatif	p. 16
[Enjeu N°III] Tenir compte de la diversité des profils de l'entreprise associative	p. 17
[Enjeu N°IV] Respecter un cadre spécifique de références à l'emploi associatif	p. 18
[Enjeu N°V] Analyser l'état de la demande et du besoin	p. 19
II . Repères méthodologiques pour soutenir la qualité de l'emploi associatif	p. 21
Mode d'emploi : six étapes pour agir	p. 22
[Etape : 1] Tenir compte de la nature du porteur et du projet	p. 24
[Etape : 2] Renforcer les préalables au projet d'emploi	p. 27
[Etape : 3] Cerner et positionner le projet d'emploi	p. 30
[Etape : 4] Soutenir la création d'un emploi de qualité	p. 34
[Etape : 5] Outiller la gestion de l'emploi	p. 38
[Etape : 6] Eclairer les tensions possibles de la relation d'emploi	p. 42
Vademecum : tableau de bord de l'accompagnateur	p. 45
Conclusion	p. 48
III . Ressources et références au service du soutien à l'emploi associatif	p. 51
III . A . Outils opérationnels	p. 51
Un arbre d'objectifs	p. 53
Un tableau d'analyse et de répartition des fonctions bénévoles / salariés	p. 54
Un organigramme associatif	p. 55
Un outil de lecture des situations conflictuelles	p. 56
III . B . Fiches repères	p. 57
La diversité des profils de l'entreprise associative	p. 59
Le B.A.BA de la convention collective	p. 61
Le processus de recrutement	p. 65
Repères pour une gestion humaine des ressources	p. 66
III . C . Ressources lexicales, documentaires & webographiques	p. 69
Lexique thématique de l'emploi associatif	p. 71
Ressources documentaires	p. 80
Ressources webographiques	p. 83
Ressources webographiques dédiées à l'emploi associatif par branches & secteurs	p. 84
Les partenaires de la démarche	p. 89
Remerciements	p. 90

► Des repères permettent d'approfondir certains sujets. Ils sont reconnaissables à leur couleur orange et au pictogramme .

Exemple :

« conventions collectives  »

ETAPE

1

2

3

4

5

6

Soutenir la création d'un emploi de qualité

étape : 4

... Pour optimiser l'impact des politiques de soutien à l'emploi associatif

L'Etat, la Région, le Département, les communes à travers des compétences telles que la vie associative, l'économie, l'emploi, des compétences sectorielles (culture, sport...) interviennent en faveur du développement des associations. Cette diversité crée une complexité qui se trouve par ailleurs renforcée par les multiples règlements récurrents des cadres réglementaires publics ou privés (**conventions collectives** .

Travailler sur la cohérence du projet d'emploi avec les autres ressources

L'effet induit est une réflexion plus poussée sur la mise en œuvre des actions associatives, l'identification de « doublons », une appréciation de ce qui doit ou peut être confié au salarié dans le respect du volume horaire envisageable et du maintien de l'implication bénévole.

Il importe que le conseil d'administration s'approprie les questions relatives à la relation d'emploi et au décalage possible avec le projet associatif. La réflexion sur les compétences doit être intimement associée à la stratégie d'ensemble quant à la mise en œuvre du plan d'emploi. Il peut être précisé par l'**outil dédié à la répartition des tâches bénévoles et salariés** .

L'emploi associatif compte de « faux amis » que l'accompagnateur doit s'attacher à faire évoluer en opportunités viables.

L'« auto-emploi » associatif, le chèque emploi associatif, les effets d'aubaine créés par les politiques d'emplois aidés, l'illusion de la facilité de création d'une association et de l'emploi dans une association sont autant de « faux amis » pour les responsables associatifs.

S'appuyer, le cas échéant, sur le suivi des bulletins de salaire : c'est un support efficace pour informer sur le droit du travail, les spécificités professionnelles. Ce type de tâches est l'un des points d'intérêt du **Dispositif Impact Emploi** .

La croissance de l'emploi dans le secteur associatif appelle un accompagnement spécifique des associations.

L'« auto-emploi » associatif, le chèque emploi associatif, les effets d'aubaine créés par les politiques d'emplois aidés, l'illusion de la facilité de création d'une association et de l'emploi dans une association sont autant de « faux amis » pour les responsables associatifs.

L'attente des populations vis-à-vis du monde associatif est forte : sondage après sondage, la population légitime l'économie des associations et appelle à un renforcement du poids économique de celles-ci.

Philippe

« C'est le moment de passer d'un bénévolat de pénurie à un bénévolat de responsabilité. »

Favoriser une orientation adaptée

Sur les problématiques de ressources humaines, dès lors qu'elles sont engagées aux FdH, l'accompagnateur ne peut intervenir seul. Il est essentiel qu'il fournisse des ressources pour orienter et qu'il suggère des pistes d'assistance juridique (conseil prud'homal / syndicat employeur, avocat...).

► Des outils sont fournis comme exemple de support à l'action. Ils sont identifiables à leur couleur verte et au pictogramme .

Exemple :

« **outil dédié à la répartition des tâches bénévole et salarié**  »

► Un lexique thématique offre la possibilité d'approfondir certaines notions. Les mots et expressions répertoriés sont repérables à leur couleur violette et au pictogramme .

Exemple :

« **Dispositif Impact Emploi**  »

► « **Les infos-bulles** » : Les infos-bulles apportent un éclairage sous forme de parole d'acteur, elles viennent en soutien à la compréhension des étapes.

► Les enjeux de partenariat apparaissent tout au long des étapes et sont repérés en bleu avec le pictogramme .

Qui sont les petites et moyennes associations employeurs ?

Dans le cadre de ce référentiel, **les Petites et Moyennes Associations (PMA) sont définies comme les associations de 1 à 9 salariés.**

Les primo employeurs ou en voie de le devenir sont également considérés comme un public cible : si 85% des associations ne fonctionnent qu'avec des bénévoles, une partie d'entre elles peut être amenée à développer un premier emploi. Le volume d'associations concernées est ainsi considérablement augmenté.

Selon l'enquête réalisée au printemps 2009, le public des accompagnateurs est composé à **50% de primo employeurs associatifs ou en voie de le devenir, et à 45% d'associations de 2 à 4 salariés.**

Ces associations sont principalement issues des secteurs du sport, de la culture, de l'animation socioculturelle, du loisir et du tourisme, de l'éducation et de la formation, et du développement local.

Ce référentiel ne concerne pas directement :

► Les associations du secteur sanitaire et social : employeur majeur, ce secteur dispose de ressources d'appui propres. Les structures, en volume d'emploi, sont de taille plus importante.

↳ **CNAR Sanitaire et social** 

► Le secteur de l'Insertion par l'Activité Economique (IAE), dont les problématiques d'emploi sont très spécifiques.

↳ **CNAR IAE** 

I . CONTEXTE ET ENJEUX DU SOUTIEN A L'EMPLOI ASSOCIATIF

La croissance de l'emploi dans le secteur associatif appelle un accompagnement spécifique des associations

L'attente des populations vis-à-vis du monde associatif est forte : sondage après sondage, la population légitime l'économie des associations et appelle à un renforcement de leur poids économique. Répondre à une telle attente nécessite de prendre en compte les spécificités du statut associatif et la diversité des réponses à apporter aux problématiques de l'emploi associatif.

L'emploi associatif compte de « faux amis » que l'accompagnateur doit s'attacher à faire évoluer en opportunités viables

L'« **auto-emploi** » associatif 🧑, le **chèque emploi associatif** 🧑, les effets d'aubaine créés par les politiques d'emplois aidés, l'illusion de la facilité de création d'une association et de l'emploi dans une association sont autant de « faux amis » pour les responsables associatifs. **Le rôle de l'accompagnateur constitue dès lors une clé de voûte majeure de la qualité de l'emploi et des relations de travail dans le monde associatif.**

L'accompagnement à l'emploi associatif suppose une mobilisation concertée et outillée

L'offre d'accompagnement est, à ce jour, hétérogène et méconnue. De nombreux acteurs du soutien au monde associatif témoignent faire de l'accompagnement. Derrière ce vocable, des pratiques variées existent. La seule analyse par fonction (information, diagnostic, conseil, suivi) ne rend pas compte de la diversité des compétences mobilisables.

Mettre en œuvre un parcours d'accompagnement suppose une réelle connaissance de cette diversité de pratiques et une articulation de différentes ressources adaptée à chaque cas d'emploi associatif.

Cet enjeu appelle une mobilisation partenariale pour une stratégie concertée des acteurs de l'accompagnement des petites et moyennes associations au niveau national comme au niveau local.

Ce référentiel de pratiques, construit par et avec des accompagnateurs, **cherche à développer une culture partagée des enjeux de soutien à l'emploi dans les PMA et à valoriser le rôle des accompagnateurs à la vie associative**, notamment :

- ▶ en tirant parti de la diversité des pratiques tout en se refusant à toute normalisation ;
- ▶ en permettant de soutenir les employeurs associatifs dans l'objectif de développer des emplois de qualité et en dépassant les limites de dispositifs simplificateurs ;
- ▶ en fournissant, étape par étape, repères et ressources pour le soutien à l'emploi associatif.

La volonté des partenaires associés à la réalisation de ce référentiel est de proposer, au service des employeurs associatifs, un socle commun de valeurs et de pratiques de soutien en prenant appui sur des références professionnelles partagées

Pour dépasser le cadre parfois compartimenté d'activités de conseil ou d'appui et donner lieu à une véritable démarche partenariale autour de la question de l'emploi, ce référentiel met en avant l'intérêt de questionner la notion d'accompagnement. De nombreux acteurs sont en effet concernés par le soutien à l'emploi associatif. Il s'agit donc de rendre possible les partenariats et de les optimiser. C'est là un enjeu déterminant pour renforcer l'impact de ces interventions multiples.

Optimiser le partenariat, pourquoi ?

... Pour rendre l'offre de soutien plus lisible

Quel que soit le territoire, le système d'acteurs du soutien à l'emploi associatif est difficilement lisible, pour les associations comme pour les acteurs concernés.

Un sentiment de « nébuleuse » a ainsi été fortement mis en évidence en Rhône-Alpes pendant l'enquête conduite au printemps 2009. Les constats issus de l'étude réalisée par la CPCA et la FONDA sur l'accompagnement des associations vont également dans ce sens.

... Pour optimiser l'impact des politiques de soutien à l'emploi associatif

Le soutien à l'emploi associatif est au croisement de différentes politiques et compétences publiques.

L'Etat, la Région, le Département, les communes à travers l'économie, l'emploi, des compétences sectorielles (culture, sport...) interviennent en faveur du développement des associations. Cette diversité crée une complexité qui se trouve renforcée par les modifications récurrentes des cadres réglementaires publics ou privés (**conventions collectives** ).

La concertation entre les acteurs institutionnels est généralement insuffisante. Lorsqu'elle existe, elle s'opère principalement à l'échelle d'un dispositif (exemple : Dispositif Local d'Accompagnement - DLA). L'impact des soutiens en est réduit, ce qui génère différents effets indésirables : difficultés de coopération entre les acteurs, compréhension limitée des publics et de leur demande, etc.

... Pour renforcer l'efficacité du soutien aux responsables associatifs

Le soutien à l'emploi associatif relève de l'accompagnement à l'économie sociale et solidaire, champ d'activité aujourd'hui en voie de structuration. Les CRES (Chambre Régionale de l'Economie Sociale), les CPCA et d'autres acteurs territoriaux travaillent à le faire reconnaître. Il n'est pas encore pleinement organisé et outillé comme peuvent l'être d'autres champs « d'institutions intermédiaires » : accueil et orientation des jeunes, formation professionnelle, accompagnement à la création d'entreprise.

La structuration du soutien à l'emploi associatif est rendue complexe par le caractère polysémique de la notion d'accompagnement et rend difficile, de fait, l'identification de l'ensemble des compétences.

La diversité culturelle des acteurs du soutien, qui proviennent d'horizons divers, peut être un frein comme une force. Elle est une force au vu de l'hétérogénéité des situations et des problématiques liées à l'emploi associatif. Elle est un frein lorsque cette diversité vient renforcer la difficulté des acteurs eux-mêmes à se comprendre et à s'accepter. Sur la question de l'emploi, l'approche des problèmes politiques ou déontologiques relatifs à l'usage des **contrats aidés**  et/ou aux

démarches d'**auto-emploi** 📖 l'illustre pleinement.

Optimiser le partenariat, avec qui ?

Les apports de chaque acteur du soutien constituent un écosystème dont l'équilibre est fonction des forces présentes sur le territoire. S'il est difficile d'établir une typologie générique en raison de la diversité de ces acteurs, il importe d'en avoir une représentation élargie.

Les accompagnateurs mobilisés auprès du tissu associatif

Les Maisons des Associations, les Points d'Appui à la Vie Associative (PAVA), les Centres de Ressources et d'Information sur le Bénévolat (CRIB) sont dans une proximité forte et en contact permanent avec les publics associatifs qu'ils appuient et professionnalisent au quotidien. Selon les territoires, il existe également des pôles ressources sectoriels. Ces derniers constituent une source précieuse d'information et peuvent intervenir en soutien dans la durée sur des logiques de projets.

Fédérations et syndicats d'employeurs sont des acteurs incontournables au sujet des spécificités sectorielles et des conventions collectives. Les fédérations sont repérées comme acteurs moteurs pour la formation des bénévoles ou encore comme pouvant venir en soutien dans des situations de tension (en particulier lorsqu'elles sont dotées d'un service juridique).

Les DLA sont aujourd'hui bien identifiés. L'intérêt du diagnostic est reconnu pour leur approche globale des problématiques associatives. La mobilisation de prestataires, dans le cadre du DLA, est valorisée comme pertinente, en particulier lors des « passages de cap » dans la croissance d'une structure.

Au-delà de ces réseaux et dispositifs, identifiables sur l'ensemble du territoire national, existent des opérateurs spécifiques à chaque territoire.

Les acteurs de l'emploi et de sa qualité

Au titre des acteurs du soutien, il s'agit également de tenir compte des intervenants « indirects » qui jouent un rôle clé dans l'orientation, voire la prescription, l'information, notamment sur les orientations des politiques publiques d'emploi ou encore de formation (des bénévoles et des salariés) : la DIRECCTE (Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi), Pôle Emploi, l'URSSAF (Unions de Recouvrement des Cotisations de Sécurité Sociale et d'Allocations Familiales), des services de collectivités territoriales mais aussi des OPCA (Organisme Paritaire Collecteur Agréé). Certaines Maisons de l'Emploi ont développé un service dédié à l'emploi associatif.

Enfin, il importe d'agir en relation avec les détenteurs d'expertises spécifiques : cabinets comptables, avocats, spécialistes de la gestion des ressources humaines (GRH), banques, acteurs de la prévoyance, etc.

Soutenir la fonction employeur est un moyen de conforter un emploi de qualité et de consolider la vie associative

Cet enjeu peut susciter la mobilisation de tous, au-delà des différences de cultures, de positionnement, d'expertise sectorielle ou thématique.

- /// Il implique une plus grande concertation entre les institutions sur les territoires ;
- /// Il nécessite l'engagement des acteurs du soutien à réaliser leur propre structuration. Cette implication de tous est d'autant plus nécessaire que ces associations représentent un potentiel d'emplois aussi important que fragile.

Le poids socio-économique des petites associations employeurs ¹

Le secteur associatif connaît depuis quelques années un fort taux de développement et de renouvellement.

- ▶ On compte quelque 1 100 000 associations en France.
- ▶ 85 % ne fonctionnent qu'avec des bénévoles, 182 860 sont des établissements employeurs.
- ▶ De 2001 à 2006, le nombre de salariées a progressé de +2,6 % (+3,1 % en ETP ²) dans le milieu associatif, contre +1,1 % (+0,5 % en ETP) dans le secteur privé hors ESS ³, +2,1 % (+2,7 % en ETP) dans le secteur public.
En 2007, l'emploi associatif progressait encore : +3 % de l'effectif salarié (+4,3 % en ETP) dans les associations par rapport à 2006.

Les associations sont le « **poids lourd** » de l'économie sociale et solidaire en nombre d'organisations (85,6 %) et en volume d'emploi (80 % de l'ESS).

- ▶ 74 % des associations employeurs comptent de 1 à 9 salariés.
- ▶ Ce segment représente 17 % du nombre total d'emplois dans les associations.

Les associations employeurs relèvent plus fortement de certaines activités comme l'action sociale. D'autres secteurs, plus demandeurs d'accompagnement, recouvrent des volumes d'emploi non négligeables :

- ▶ 191 000 ETP pour le secteur de l'éducation ;
- ▶ 83 700 ETP pour le secteur culturel ;
- ▶ 72 000 ETP pour le secteur sportif.

Ces derniers sont également marqués par des cadres particuliers d'emploi (**convention collective** , contrat aidé notamment) et des usages de l'emploi différents, comme par exemple le recours au temps partiel.



Zoom sur la connaissance statistique de l'emploi associatif

La connaissance des pratiques d'emploi se heurte notamment à une méconnaissance de l'usage des temps partiels et des contrats aidés. Les travaux envisagés par la CNVA (Conférence Nationale de la Vie Associative), par l'ACOSS (Agence Centrale des Organismes de Sécurité Sociale), par l'observatoire du CNCRES (Conseil National des Chambres Régionales de l'Economie Sociale) ou poursuivis par les chercheurs contribuent à faire progresser cette connaissance.

¹ Sources > **ADDES** (Association pour le Développement de la Documentation sur l'Economie Sociale), « Les associations en France, poids, profils, évolutions », Novembre 2007.
> **Observatoire national ESS-CNCRES**, données au 01/01/08.

² ETP : Equivalent Temps Plein.

³ ESS : Economie Sociale et Solidaire.

Un environnement complexe...

... au regard des différentes politiques portées par l'Etat et les collectivités

Le public des petites et moyennes associations est fortement mobilisé par les politiques d'emploi caractérisées par la multiplicité des contrats, les incitations sectorielles et marquées par une évolution rapide qui ne favorise pas leur lisibilité.

... au regard de la nature des dispositifs de soutien à l'emploi

26 % des associations employeurs ont recours à des aides à l'emploi, souvent dans des secteurs très professionnalisés (santé, social, éducation). Vingt ans de politiques publiques de l'emploi ont conduit le secteur non marchand et non lucratif dans son ensemble à des variations d'effectifs d'autant plus importantes que la question de la pérennisation de ces emplois est rarement anticipée.

L'appréhension de ce contexte par les responsables associatifs en est d'autant moins aisée que les contrats ont une finalité jugée souvent ambivalente : appui au développement associatif ou à l'insertion de la personne ? Si le champ associatif se mobilise pour l'insertion socioprofessionnelle des personnes, l'appui à l'emploi ne peut se réduire à cet enjeu.

... au regard de la nature des dispositifs de soutien à la fonction employeur

Certains dispositifs mis en place ces dernières années, comme le **chèque emploi associatif** , visent principalement à simplifier les procédures d'embauche laissant de côté les questions relatives à la consolidation de la fonction employeur. L'effet recherché est de servir, à court terme, les enjeux de création d'emploi. Faute d'intégrer un réel soutien au développement de la responsabilité employeur, ces démarches simplificatrices peuvent s'avérer contre productives à moyen terme pour la pérennité des structures comme pour celle des emplois. Elles imposent d'être mieux appréhendées.

Des problématiques singulières

Les primo employeurs associatifs se heurtent a priori à un double handicap lors de la création de l'emploi.

/// Ils sont souvent dans l'illusion de la facilité que permettrait la forme associative vis-à-vis de l'emploi, illusion parfois partagée par des prescripteurs. Les effets d'opportunité en sont renforcés, ce qui contribue au développement de démarches d'**auto-emploi**  par le biais de création d'associations. Une certaine méconnaissance du droit du travail et, parfois, de la culture associative, favorise ce recours à la forme associative comme « planche de salut » pour l'emploi.

/// L'emploi est parfois mis en œuvre avant même que le projet associatif ne soit défini ou mûri. En conséquence, les primo employeurs ignorent souvent la réalité de la responsabilité et de la fonction employeur. De plus, lorsque l'organisation est initialement fondée sur l'implication des bénévoles dans l'activité, la création d'emploi peut bouleverser ces derniers dans leurs fonctions, leurs motivations et leur positionnement.

Appelés à mettre en œuvre une gestion humaine des ressources, des employeurs associatifs sont confrontés à des difficultés de nature différente.

/// La croissance de l'activité concentre l'attention des responsables associatifs souvent au détriment d'une mobilisation adaptée des ressources humaines. Préoccupés par la solvabilité de l'activité, ils gèrent les ressources humaines à court terme. En conséquence, la pérennisation des emplois est rarement l'objet d'anticipation active.

/// Le développement de l'équipe salariale peut générer une peur de dépossession du projet par des bénévoles alors dépassés par la technicité et la réactivité rendues nécessaires par le développement de la structure.

/// En conséquence, les responsables associatifs peinent à anticiper, et au-delà, à garantir les conditions d'un emploi de qualité en tenant compte des enjeux de formation et d'évolution des salariés, ce qui les expose plus fortement à de possibles tensions dans les relations de travail.



Quatre principes de l'entreprendre associatif

Pour accompagner les responsables associatifs face à ces problématiques, les professionnels de l'accompagnement doivent situer leurs pratiques en cohérence avec les principes de l'entreprendre associatif

/// Préserver une économie du projet plutôt que le projet de l'économie

Une association se définit avant tout par un projet collectif. Sa fonction économique est subordonnée à ses fonctions civiques et sociales.

/// Respecter des conditions statutaires reconnues d'intérêt général

L'évolution de la jurisprudence reconnaît la capacité des associations à « faire économie », y compris des gains issus d'activités marchandes, dès lors que cette fonction ne remet pas en cause l'objet statutaire de l'association.

/// Soutenir des spécificités socialement responsables

L'association dispose d'une mixité de ressources et met en œuvre une éthique du financement de ses activités.

L'association situe sa gouvernance du projet dans des logiques démocratiques non comparables à la gouvernance d'entreprise.

Déclaration CPCA, novembre 2009

/// **Promouvoir la qualité de l'emploi et développer la responsabilité sociale des entreprises**, en accompagnant le développement d'une identité employeur fondée sur 4 axes :

- le développement de l'emploi durable ;
- la non discrimination ;
- la démocratie sociale avec les organisations syndicales et les salariés ;
- la responsabilité sociale.

Déclaration USGERES, 2009

Cette approche de « l'entreprendre associatif » se différencie de l'application de référentiels et guides issus pour la plupart du monde de l'entreprise classique ; elle implique de soutenir les pratiques au regard des valeurs du projet associatif.

Pour favoriser et renforcer la qualité de l'emploi associatif, 5 enjeux sont identifiés. Ils constituent une référence pour la philosophie d'intervention des acteurs du soutien.

ENJEU N°I - Se représenter l'emploi comme un moyen au service du projet associatif

A l'exception de projets associatifs dédiés, comme ceux de l'insertion par l'activité économique, l'emploi n'est pas une finalité mais une ressource.

ENJEU N°II - S'attacher à une approche globale de la professionnalisation du secteur associatif

Pour que l'emploi soit conforté, de sa création à sa consolidation, les différentes dimensions de la dynamique associative doivent être prises en compte aux niveaux de la structure (vie associative, gouvernance), de l'activité (économie, gestion) et des acteurs (bénévoles et salariés).

ENJEU N°III - Tenir compte de la diversité des profils de l'entreprise associative

Le rapport à l'emploi n'est pas le même selon le type d'association employeur. Des chercheurs identifient des types d'entreprises associatives distincts où les cultures de l'emploi diffèrent.

ENJEU N°IV - Respecter un cadre spécifique de références à l'emploi associatif

L'emploi associatif relève du droit commun, mais la dynamique associative comporte des caractéristiques propres qui influent sur l'emploi : l'accompagnateur doit tenir compte de cette double entrée.

ENJEU N°V - Analyser l'état de la demande et du besoin

Comprendre les motivations des responsables associatifs et les traduire pour favoriser l'apprentissage de la fonction employeur et la bonne intégration de l'emploi sont les spécificités majeures du métier d'accompagnateur.

ENJEU N°1 Se représenter l'emploi comme un moyen au service du projet associatif

L'emploi peut être considéré, avec le bénévolat, comme une des ressources possibles pour favoriser la réalisation du projet associatif.

Les responsables associatifs doivent pouvoir apprécier son incidence sur le développement et l'organisation de l'association, notamment vis-à-vis de l'évolution du rôle et de la place des différents bénévoles.



Un schéma pour situer l'emploi

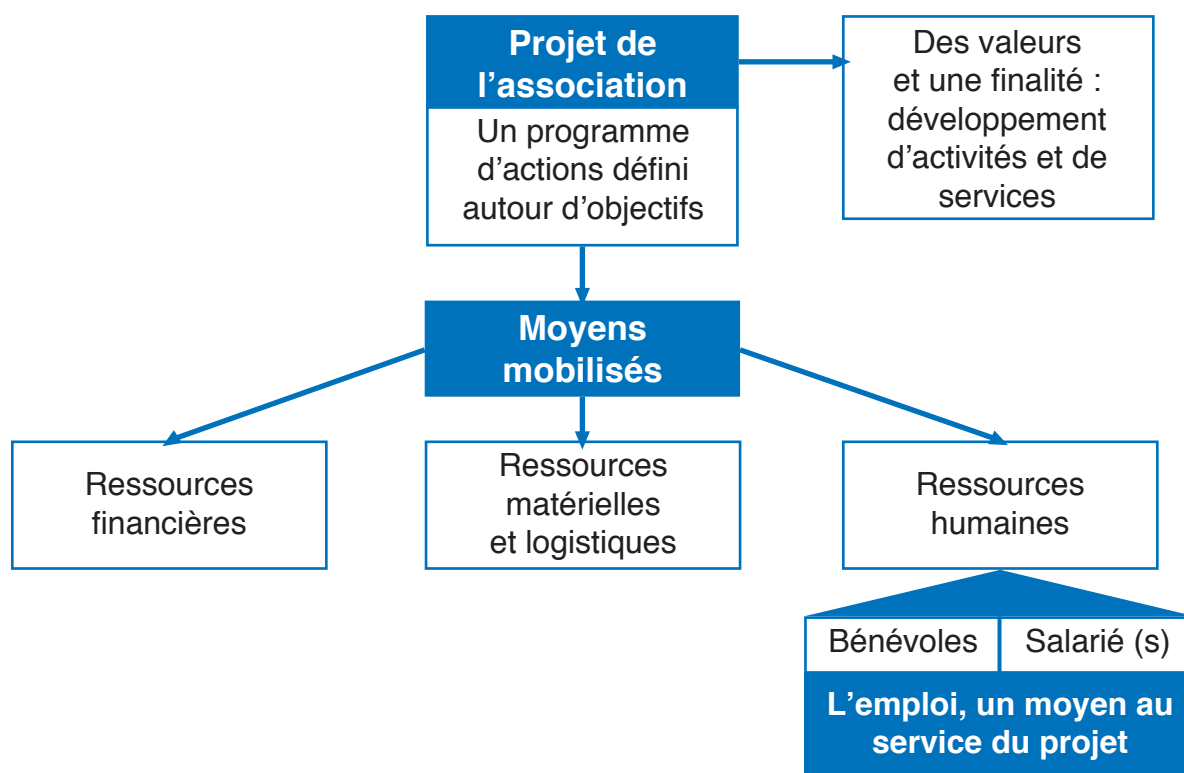


Schéma extrait de « *Un emploi, pourquoi ?* »

Vademecum réalisé par le CNOSF (Comité National Olympique et Sportif Français) / CNAR Sport

ENJEU N°II S'attacher à une approche globale de la professionnalisation du secteur associatif

La consolidation du secteur associatif renvoie à un processus global de **professionnalisation**  qui se décline sur 3 niveaux :

/// La structuration et le fonctionnement interne de l'association elle-même

➤ *La stabilisation des instances, la consolidation des processus de décision et des modalités de gouvernance*

PROFESSIONNALISATION
DE LA STRUCTURE

/// Le développement et la diversification de l'activité

➤ *L'adaptation et l'optimisation des ressources en cohérence avec l'évolution des activités*

PROFESSIONNALISATION
DES ACTIVITES

/// L'attention portée au capital humain qui la compose (bénévoles et salariés)

➤ *Le soutien au développement des compétences des bénévoles comme des salariés*

PROFESSIONNALISATION
DES ACTEURS

ENJEU N°III

Tenir compte de la diversité des profils de l'entreprise associative

Les formes prises par l'entreprise associative sont variées. Des chercheurs identifient des types d'entreprises associatives distincts à partir de différents critères d'analyse. Par exemple, Matthieu Hély¹ met en évidence cette diversité en la resituant au regard de deux critères importants :

- /// la proximité avec l'action publique ou privée. Une des incidences est alors la nature de leur modèle économique ;
- /// le type de lien associatif qui y est développé : certaines entreprises associatives se spécifient par une prédominance du bénévolat combiné à du salariat « périphérique ». D'autres se caractérisent par une prépondérance du salariat de droit commun auquel est associé un bénévolat en retrait.

> Fiche repère : « **Diversité des profils de l'entreprise associative** » 

De ces deux critères, Matthieu Hély identifie 4 types d'entreprises associatives :

/// l'entreprise associative gestionnaire (secteur type : service aux personnes)

L'emploi de droit commun et le dialogue social constituent des références dans ce type d'entreprises associatives proche de l'action publique. Ces références favorisent la constitution d'un marché de travail interne.

/// l'entreprise associative mécénale (secteur type : aide humanitaire)

La pérennité de ce type d'entreprise tient davantage à sa reconnaissance par le grand public. La référence est également celle d'un salariat typique comme pour l'entreprise associative gestionnaire.

Le soutien à l'emploi associatif de ces deux types d'entreprise associative peut s'appuyer sur cette culture de l'emploi. La mobilité, la professionnalisation, la qualification et le respect des conventions collectives y sont plus aisément pris en compte. Ces types d'entreprises associatives sont minoritaires dans les publics des accompagnateurs généralistes.

/// l'entreprise associative « marchande » (secteur type : loisirs)

Cette entreprise associative développe des prestations pour assurer son existence. Les services proposés constituent néanmoins un moyen au service de la finalité sociale. L'identité du travailleur associatif est souvent liée à une passion avant d'être un métier (loisirs, sport, culture). L'emploi y est le plus souvent atypique (saisonnalité, **auto-emploi associatif** , ...).

/// l'entreprise associative « partenaire » (secteur type : politique de la ville)

Le financement sur projets, caractéristique des modes de relation de ce type d'entreprise avec l'action publique, conduit à un salariat souvent atypique. La relation positionne fréquemment les acteurs à la limite de l'engagement bénévole et du salariat.

A chacun de ces types d'entreprise associative va correspondre des modèles économiques, des formes d'emploi différentes (exemple : saisonnalité, emploi à temps plein...), des pratiques de contractualisation et des cultures de dialogue social. Dans certains secteurs comme le sport, cette problématique est prise en main au niveau fédéral et syndical.

¹ Hély M., *Les métamorphoses du monde associatif*, Presses Universitaires de France, Lien social, Janvier 2009.

ENJEU N°IV

Respecter un cadre spécifique de références à l'emploi associatif

Le cadre de références de l'emploi associatif croise le droit commun et les spécificités de l'emploi associatif. L'enjeu de soutien implique d'aider les petites et moyennes associations employeurs à se positionner au mieux dans cette perspective.

LE DROIT COMMUN

1 L'emploi associatif relève des droits et devoirs relatifs à l'application du droit du travail, sachant que les petites associations rencontrent des problématiques semblables aux petites entreprises.

2 Il repose sur un processus de soutien similaire à la création d'entreprise en ce qui concerne les porteurs de projet.

Comme pour toute démarche de création d'entreprise, du projet à sa réalisation, le porteur de projet doit être soutenu pour trouver la solution adaptée

Créer une association pour un emploi ou créer un emploi dans une association ne sont pas des passages obligés.

L'employeur associatif a des droits et des devoirs comme tout employeur

Il doit pouvoir aborder la question de l'emploi et du droit du travail sous tous ses aspects :

- /// le diagnostic préalable ;
- /// la définition des fonctions ;
- /// la réalisation du contrat de travail ;
- /// le recrutement et l'intégration du salarié ;
- /// le traitement des salaires ;
- /// la gestion des temps, la formation, l'évaluation ;
- /// le dialogue social ;
- /// la rupture du contrat de travail.

DES SPECIFICITES PROPRES A LA FORME ASSOCIATIVE

L'emploi est au cœur du projet associatif au sens où :

1 la mise en œuvre du projet est intimement liée à une relation équilibrée entre bénévoles et salariés, et au delà, entre la gouvernance et la gestion ;

2 les conditions de gestion de l'emploi doivent être en cohérence avec les principes et les valeurs associatives ;

3 l'emploi dépend souvent d'un modèle économique hybride.

L'emploi est un moyen au service du projet associatif qui prévaut à la création de l'emploi

Ce postulat suppose que :

- /// l'utilité sociale du projet soit cernée avec un projet et un plan d'action ;
- /// le projet d'emploi soit partagé avec les parties prenantes ;
- /// la structure soit préparée à l'arrivée de l'emploi ;
- /// l'incidence de l'emploi sur la nature du projet associatif et sur sa viabilité économique soit appréciée au préalable.

Il est nécessaire de tenir compte :

- /// du contexte d'emploi (cadres conventionnels propres à la nature de l'activité, politiques d'emploi souvent liées au bénéficiaire) ;
- /// des ressources pour l'emploi ;
- /// de la relation entre gouvernance et gestion et donc de la place des bénévoles et salariés, de leur relation et de leur professionnalisation respective.

ENJEU N°V

Analyser l'état de la demande et du besoin

Les pratiques d'accompagnement s'amorcent et s'organisent à partir de l'analyse de la demande. Des axes de vigilance méritent attention de la part des acteurs du soutien qui doivent intervenir en 3 temps pour mieux définir les actions à mener :

1 IDENTIFIER LES MOTIVATIONS DES PUBLICS

Les primo employeurs associatifs ont des profils distincts :

➤ *Le porteur de projet individuel.* Le collectif n'est pas constitué. Une motivation fréquente peut être de créer une association pour créer son emploi : c'est l'auto-emploi associatif. Il soulève des questions quant à sa cohérence avec le modèle associatif, interpelle la posture déontologique des accompagnateurs et amène à un accompagnement spécifique.

➤ *Les porteurs collectifs de projet.* Selon la nature du collectif, la motivation du projet d'emploi peut avoir différentes origines. Dans tous les cas, la mobilisation d'un salarié et son articulation avec l'engagement bénévole suppose une attention particulière.

A compter d'un second salarié, les responsables associatifs agissent pour accroître ou pérenniser les emplois. Des problématiques importantes vont concerner l'organisation et la gestion des ressources humaines, parfois délaissées au profit des enjeux de solvabilité et de pérennisation économique de l'activité. Elles viennent interroger la cohérence des actions avec les fondamentaux du projet associatif.

2 FAIRE EMERGER LE BESOIN

Les demandes d'appui des associations sont souvent à visée très opérationnelle et ponctuelle : l'information sur les contrats, sur le droit du travail, l'appui à la réalisation de la paie sont les demandes les plus fréquentes.

En revanche, les relations bénévoles-salariés, l'organisation interne, les procédures de recrutement ou la formation font l'objet de demandes moins fréquentes, alors que ce sont des besoins récurrents, peu visibles ou jugés comme non prioritaires.

Faire émerger le besoin réel, sérier et hiérarchiser les problématiques, amener les responsables associatifs à prendre du recul par rapport à leur demande spontanée relève de la plus-value professionnelle de l'action des accompagnateurs.

Il importe d'aller, en conséquence, au delà de la demande, à la rencontre du besoin.

3 ANTICIPER LES ENJEUX

La création d'emploi peut s'apparenter à une greffe : pour que l'arrivée d'un salarié se passe bien, pour le premier comme pour les suivants, il faut savoir réunir les conditions favorables et éliminer les causes possibles de « rejet ».

Guide « L'embauche et la gestion du personnel dans les associations »

Devenir employeur s'apprend et il ne suffit pas d'avoir un projet d'emploi pour bien recruter. Embauche, intégration d'un salarié, développement d'une équipe, les bénévoles sont rarement préparés à ces enjeux. Le soutien ne peut pas se contenter d'une réponse standard : les cas de figure sont multiples et par nécessité des réponses diverses doivent être articulées dans la durée.

✎ La question de l'emploi chez les porteurs de projet associatif peut surgir dans différentes situations.

Elle implique des principes d'action qui favorisent la mise en cohérence de l'accompagnement aux valeurs associatives portées par le projet.

Les repères méthodologiques proposés en seconde partie du référentiel sont organisés en fonction d'étapes auxquelles sont associés des principes d'action structurants.

II . REPERES METHODOLOGIQUES POUR SOUTENIR LA QUALITE DE L'EMPLOI ASSOCIATIF

PROFESSIONNALISATION DE LA STRUCTURE

ETAPE

1

2

3

4

5

6

Quelle situation ?

Tenir compte de la nature du porteur et du projet

- ▶ Le « porteur de projet » a déjà une démarche collective **ou** s'inscrit dans un cas de figure singulier, l'**auto-emploi associatif** . Sans frustrer la démarche créative, cette situation suppose une attention particulière de l'accompagnateur.

ETAPE

1

2

3

4

5

6

Quelle situation ?

Renforcer les préalables au projet d'emploi

- ▶ L'association est créée. Elle a un projet d'emploi à plus ou moins court terme.

PROFESSIONNALISATION DES ACTIVITES

ETAPE

1

2

3

4

5

6

Quelle situation ?

Cerner et positionner le projet d'emploi

- ▶ La création du premier emploi est un défi important, notamment pour ses incidences sur le plan relationnel.

ETAPE

1

2

3

4

5

6

Quelle situation ?

Soutenir la création d'un emploi de qualité

- ▶ Toute association employeur.

PROFESSIONNALISATION DES ACTEURS

ETAPE

1

2

3

4

5

6

Quelle situation ?

Outiller la gestion de l'emploi

- ▶ Le développement et la pérennisation de l'emploi supposent de porter attention à la qualité de l'emploi associatif tout autant qu'à la consolidation des pratiques de gestion des ressources adaptées au modèle associatif.

ETAPE

1

2

3

4

5

6

Quelle situation ?

Eclairer les tensions possibles de la relation d'emploi

- ▶ Toute association employeur en situation de tension.

Il n'y a pas de création d'emploi sans projet défini par l'association

Quels enjeux ?

L'existence d'un projet reposant sur des valeurs partagées est un préalable fort. La loi 1901 ne dit cependant rien sur la nécessité d'un **fonctionnement démocratique** 📖. Que le projet soit individuel ou collectif, ce qui prime est l'existence d'objectifs réalistes, cohérents et la formalisation des actions pour les atteindre. Ce sont des conditions nécessaires à l'appréciation des moyens : le statut associatif est un moyen au service du projet.

page
24

Le projet d'emploi suppose une organisation démocratique et économique stabilisée

Quels enjeux ?

La **gouvernance** 📖 de l'association doit avoir trouvé ses fondements : fonctionnement des instances, mobilisation de bénévoles. Il importe de souligner que bénévolat et salariat sont deux modes d'engagement complémentaires (contrat moral – contrat juridique). Le modèle économique doit être clarifié et, si possible, reposer sur des ressources diversifiées. Le projet d'emploi doit être apprécié au regard des enjeux économiques comme de ses incidences sur le collectif associatif.

page
27

L'emploi ne s'improvise pas, il se prépare

Quels enjeux ?

La création d'un nouvel emploi n'est pas un événement anodin, ni pour les administrateurs et bénévoles, ni pour le futur salarié. La pertinence et la cohérence du projet d'emploi avec le projet associatif doivent être anticipées. L'embauche est la résultante d'un processus et relève de procédures qui constituent des garanties quant à la qualité de la relation employeur.

page
30

L'employeur associatif est un employeur comme un autre

Quels enjeux ?

La responsabilité employeur engage des droits et des devoirs. L'**apprentissage de la fonction employeur** 📖 suppose d'appréhender 3 dimensions en tension : la gestion financière, la gestion de l'emploi et l'organisation du travail.

page
34

L'association doit porter attention à une gestion humaine des ressources

Quels enjeux ?

L'évolution de l'activité peut entraîner une déstabilisation des relations au travail et suppose de revenir sur les modalités de gestion, voire de management. Ces caps de développement impliquent un diagnostic global de la structure pour mieux aborder les besoins d'adaptation de la gouvernance comme de la gestion des emplois.

page
38

La qualité de l'emploi associatif doit faire l'objet d'une attention constante

Quels enjeux ?

Il est encore temps d'agir avant la saisie des prud'hommes. Des réflexes sont à prendre, des ressources existent, qu'il s'agit de mobiliser.

page
42

étape : 1

Il n'y a pas de création d'emploi sans projet défini par l'association

Le cas de Jeanne

Demandeur d'emploi de longue durée, Jeanne a eu l'opportunité de découvrir l'artisanat malgache lors d'un voyage. Elle souhaite développer une activité d'importation et de diffusion dans l'esprit du commerce équitable. Le conseiller de Pôle Emploi l'invite à se lancer et à créer son association pour créer son emploi.

Selon lui, le statut associatif pourrait être une bonne solution : c'est simple de créer une association ; le statut associatif peut contribuer à rendre plus lisible les valeurs de justice et de coopération portées par Jeanne.

L'auto-emploi 📖, ou **constituer une association pour créer son emploi** est un cas de **figure particulier** :

Des porteurs de projet peuvent être incités à créer leur propre emploi en recourant au statut associatif... Mais le statut associatif convient-il vraiment au porteur du projet ?

La question n'est pas de savoir si on doit refuser ou accepter d'accompagner un « porteur de projet d'auto-emploi », mais de le conduire à mettre en place des moyens adaptés à la nature de son projet.

Distinguer les porteurs de projets : quels cas de figure ?

	individuel	collectif		
Porteur de projet	Porteur de projet individuel	Collectif de personnes issues de la société civile	Collectif «d'initiative impulsée» par la commande publique	Groupement de professionnels, d'élus...
Motivations	Constituer une association pour créer son emploi	Prolongement de l'action bénévole par l'emploi	Création d'emploi nécessitée par la commande publique	Création d'emploi si besoin selon l'activité

... Si le choix du statut associatif n'est pas fait

Association non créée

... Si l'association est récemment créée

Association créée

Il n'y a pas de création d'emploi sans projet défini par l'association

... Si le choix du statut associatif n'est pas fait

Association non créée

ANALYSE DES BESOINS

Identifier la nature du projet et apprécier la démarche engagée par son porteur :

- ▶ L'idée est-elle portée par un seul individu ?
- ▶ Quel est le caractère fédérateur du projet ?

Le choix du statut associatif peut être contradictoire avec l'implication d'un seul individu.

Il importe dès lors de le conduire à positionner son projet, le statut retenu étant un moyen au service du projet.

REPERES POUR LE SOUTIEN

▶ **Inviter les porteurs à engager une démarche de clarification du projet.**

▶ **Informersur les différents statuts en pesant les atouts et limites.**

Sur le statut associatif, l'attention est à porter sur :

▶ **La gouvernance** 📖 :

- instances : présidence, Conseil d'administration, etc. ;
- organisation collective (en évitant la cooptation) ;
- la notion de gestion désintéressée.

▶ **Les spécificités économiques :**

- la possibilité de générer des excédents ;
- le mythe d'un régime fiscal allégé ;
- l'incidence du choix de statut en cas de partenariats publics.

Sarah

« La gestion désintéressée, c'est aussi veiller à ce que ce ne soit pas la famille qui soit au bureau. »

... Si l'association est récemment créée

Association créée

ANALYSE DES BESOINS

Les différents cas de figures supposent une analyse distincte des enjeux de **gouvernance** 📖.

Dans tous les cas, il importe d'apprécier le degré de maturation du projet et la nature de l'activité envisagée.

Engager le porteur de projet sur la clarification de la nature de son projet.

Clarifier :

- l'intérêt collectif ou l'utilité sociale ;
- les dimensions légales : adéquation code APE / objet social et activités ;
- les ressources actuelles et en projet.

REPERES POUR LE SOUTIEN

La clarté du projet associatif et l'identification d'activités précises constituent un préalable à l'emploi.

▶ **Initier une démarche de clarification du projet.** Un outil comme la réalisation d'un **arbre d'objectifs** 🌳 peut être mobilisé à cet effet.

▶ **Questionner la faisabilité économique** sans oublier d'apprécier l'existence d'activités similaires sur le territoire.

Hervé

« L'entrée fiscale n'est pas le critère adapté pour apprécier la pertinence du choix du statut associatif. »

Il n'y a pas de création d'emploi sans projet défini par l'association

... Si le choix du statut associatif n'est pas fait

Association non créée**POINTS D'ATTENTION**

- ▶ Passer d'un projet individuel à un projet collectif est une question de choix culturel que des attentions pédagogiques peuvent soutenir.
- ▶ Créer son emploi à l'appui du statut associatif implique de souligner l'importance de la gouvernance et de la cohérence de l'organisation collective envisagée.
- ▶ Mobiliser des administrateurs par cooptation familiale ou amicale est un écueil, dont les conséquences éventuelles ne sont pas neutres.
- ▶ Constituer une association pour créer son propre emploi (**auto-emploi** 🧑) est souvent une solution par défaut. Le cas de l'intermittence du spectacle pose question aux accompagnateurs par exemple. Il paraît difficile d'envisager d'autres choix que la forme associative.

Jean

« Voir la posture du porteur de projet : est-il prêt à partager son projet, à avoir un fonctionnement démocratique ? »

... Si l'association est récemment créée

Association créée**POINTS D'ATTENTION**

- ▶ Sensibiliser le porteur de projet à l'engagement bénévole et à la participation peut favoriser la mise en place d'instances dirigeantes fonctionnelles. Le cas échéant, le caractère « facultatif » du **fonctionnement démocratique** 🧑 suppose d'être mis en débat.
- ▶ Développer un projet d'activité, en y intégrant dès l'origine un projet d'emploi, suppose d'insister sur le caractère rationnel du plan d'action et de la démarche projet.
- ▶ Favoriser la confrontation du projet aux règles de concurrence : pour autant les seules règles fiscales (**instruction fiscale de 1998** 🧑) ne préjugent pas du droit à développer ou non, une activité économique.
- ▶ Aider à appréhender la faisabilité économique sous l'angle de la complémentarité et de la coopération sur un territoire.

Gwenaél

« Il s'agit d'initier un business plan adapté, tenant compte des spécificités du projet associatif. »

**Favoriser la transversalité de l'appui**

Inciter le porteur de projet à rencontrer et à mobiliser partenaires et réseaux.

Le cas échéant, orienter vers ou mobiliser un accompagnateur à la création d'entreprise pour contribuer à l'analyse des différents statuts.

**LES POINTS A VERIFIER AVANT DE PASSER A L'ETAPE SUIVANTE**

- ▶ Le choix du statut associatif est-il fait en cohérence avec le couple porteur/projet ?
- ▶ Un collectif est-il constitué ?
- ▶ Le projet associatif est-il stabilisé (identité, valeurs, finalité) ?
- ▶ Un projet de développement (plan d'action découlant du projet associatif) est-il en cours d'élaboration ?
- ▶ Le porteur de projet s'est-il approprié l'information sur les modes de gouvernance, les spécificités économiques et le cadre fiscal de l'association ?

étape : 2

Le projet d'emploi suppose une organisation démocratique et économique stabilisée

Le cas de l'association :
« Des rêves et des rives »

Cette association, composée d'une dizaine de bénévoles, anime des ateliers de vulgarisation scientifique auprès d'enfants en difficulté pour développer chez eux la curiosité et l'esprit d'ouverture. Le développement de l'activité se traduit par une augmentation des publics et donc du nombre d'ateliers. Des administrateurs souhaiteraient également organiser des séjours de découverte. Les bénévoles estiment ne pas pouvoir donner plus de temps, ni avoir toutes les compétences nécessaires. Encouragé par l'obtention d'un financement de la commune pour les ateliers, le bureau propose de créer un emploi. Mais certains bénévoles menacent de partir, estimant que l'activité prend le pas sur le projet associatif et qu'ils n'ont plus leur place. Le Président, inquiet des tensions existantes, vous contacte.

La perspective d'emploi peut révéler des besoins de clarification du projet associatif en relation avec des visions différentes des bénévoles en présence.

Le message selon lequel salariat et bénévolat sont deux formes complémentaires d'engagement est essentiel.

La démarche de soutien implique de s'assurer que l'emploi peut être un moyen pertinent.

Hierarchiser le questionnement :
gouvernance et activité sont des préalables à travailler avant de s'attacher au projet d'emploi.

ANALYSE DES BESOINS

La gouvernance

Les **bénévoles**  sont-ils peu investis ou fortement engagés dans les instances et l'activité ? Quelles sont les disponibilités, les compétences des administrateurs ? Quelles sont les conditions de prise de décision ? Etc. L'attention est à porter en priorité sur l'engagement bénévole et le mode de gouvernance.

Olivier

« Avant même l'emploi, il se pose la question de la gouvernance. Si celle-ci est éclaircie, on est dans le "qui fait quoi", pour que le salarié soit "complémentaire" des bénévoles. »

Un équilibre est à trouver au cas par cas entre gouvernance et gestion : distinguer ce qui relève de l'action des administrateurs et des salariés est un exercice nécessaire à une pratique associative de qualité.

L'activité

Quelles sont les caractéristiques actuelles ou envisagées pour l'économie de l'association : volume des prestations, pourcentage et nature des financements publics, pourcentage d'heures bénévoles ? Quel est le degré de maturation du projet (développement, diversification) ? Quel est l'état de connaissance du cadre réglementaire des activités futures ?

Le projet d'emploi suppose une organisation démocratique et économique stabilisée

L'emploi

Comment est-il envisagé ? Dans l'exemple (voir *Le cas de l'association : « Des rêves et des rives »* p.27), le salarié serait conduit à faire le même service que les bénévoles, ce qui génère une mise en concurrence interne. Ont-ils travaillé sur la répartition des rôles entre les bénévoles et le salarié ?

Apprécier le degré de conscience des obligations employeur et les compétences de gestion.

Anticiper la métamorphose du bénévole en employeur.

REPERES POUR LE SOUTIEN

► Encourager et respecter la dynamique bénévole

Le Conseil d'administration est l'espace souverain pour soumettre un éventuel projet de diversification, pour recueillir les propositions des différents administrateurs et pour y répondre. Le développement de l'activité par l'association elle-même ne constitue qu'une hypothèse. Il est donc nécessaire :

- d'outiller la réflexion sur les modalités de **gouvernance**  et de situer les instances dirigeantes comme les espaces souverains ;
- de clarifier la différence entre bénévoles et bénévoles administrateurs (**bénévolat** ).

Delphine

« J'ai travaillé pour une association créée avec des administrateurs "pantins". Demander que les responsabilités employeur soient connues de tous les membres du CA permet de revenir sur l'enjeu premier, la gouvernance. »

► Approfondir l'analyse de l'activité

Affiner le **projet économique**, travailler sur le **budget prévisionnel** en favorisant l'appropriation par des administrateurs de repères sur la gestion comptable et financière de l'association.

Informersur la réglementation relative aux activités : dans l'exemple (voir *Le cas de l'association : « Des rêves et des rives »* p.27), les contraintes propres au projet de diversification (organisation de séjours).

► Apprécier le choix de l'emploi comme ressource

Le choix de l'emploi doit être apprécié en fonction du volume de bénévoles investis dans l'activité et du mode d'implication de ces derniers.

A partir de la réflexion sur l'activité, l'emploi doit être situé comme une des pistes aux côtés de solutions alternatives de **type mutualisation, externalisation, sous-traitance** .

Il s'agit de travailler sur **un tableau d'analyse et de répartition des fonctions bénévoles / salariés** .

Initier l'**apprentissage de la fonction employeur** , notamment en informant sur les droits et devoirs de la fonction employeur, en sensibilisant sur **la relation d'emploi dans les associations**  et sur l'attention à porter aux conditions de travail.

La fonction de l'accompagnateur : éclairer, outiller.

Jean

« La capacité de l'employeur à employer n'est pas qu'une question d'outils. Il faut initier une prise de conscience. »

Le projet d'emploi suppose une organisation démocratique et économique stabilisée

POINTS D'ATTENTION

- ▶ Mettre à profit le travail d'analyse de l'activité pour susciter la réflexion collective des bénévoles sur les processus de décisions et la gouvernance.
- ▶ Porter attention à la possible crainte de dépossession du pouvoir des administrateurs générée par un projet d'emploi, notamment dans le cas d'un collectif issu de la société civile. Quand l'action bénévole se sait fragile, la réticence à l'égard d'un éventuel recrutement est d'autant plus grande qu'elle craint de perdre ce qui lui reste de consistance à l'épreuve de nouveaux modes d'organisation associative.
- ▶ Etre vigilant à l'existence d'un problème de gouvernance, en cas de décision d'embauche par un bureau non nécessairement représentatif des bénévoles. Veiller alors à un message clé : le projet d'emploi ne peut pas être imposé par un passage en force de la décision.
- ▶ Détecter la justification de l'emploi : un problème de temps des bénévoles, de compétences ? Un effet d'aubaine ? Cette analyse permet de mieux aborder le projet d'emploi.
- ▶ Valoriser le risque entraîné par la précarité économique de la structure : une boulimie en termes de charge de travail à laquelle est souvent associé un régime maigre en termes de salaire. Elle a souvent pour incidence la recherche de financements par le salarié lui-même.
- ▶ Faire prendre en compte dès le projet d'emploi que la mise en œuvre du projet est intimement liée à une relation équilibrée entre bénévoles et salariés. Cet équilibre est d'autant plus primordial que le projet d'emploi vise un profil type coordinateur ou responsable.
- ▶ Adapter sa posture et son argumentation en fonction des motifs de la peur du risque employeur de la part des administrateurs ; elle peut être simplement due à la méconnaissance.
- ▶ Simuler et analyser une fiche de paie avec les responsables associatifs peut être un exercice utile pour sensibiliser à la fonction employeur.

Philippe

« C'est le moment de les aider à passer d'un bénévolat de pénurie à un bénévolat de responsabilité. »

Roland

« Le risque employeur ? Il s'agit d'aider à prendre conscience, sans effrayer, ni éluder. »

LES POINTS A VERIFIER AVANT DE PASSER A L'ETAPE SUIVANTE

- ▶ Le projet associatif (identité, valeurs, finalité) est-il approprié par l'ensemble des bénévoles ?
- ▶ Les modalités de gouvernance de la structure sont-elles stabilisées ?
- ▶ Le prévisionnel d'activités économiques est-il clarifié ? Est-il favorable à la création d'emploi ?
- ▶ Le choix du projet d'emploi est-il apprécié au regard d'autres types de ressources ?
- ▶ La fonction employeur a-t-elle fait l'objet d'une première sensibilisation ?
- ▶ Le projet d'emploi est-il articulé avec les autres ressources de l'association ?
- ▶ Le projet d'emploi est-il partagé par l'ensemble des administrateurs ?

étape : 3

L'emploi ne s'improvise pas, il se prépare

**La suite de l'aventure pour l'association
« Des rêves et des rives »**

Face à un développement rapide, les ateliers de l'association « Des rêves et des rives » ne trouvent plus d'animateurs bénévoles. Le bureau propose au Conseil d'administration de précipiter l'embauche. La subvention communale étant trop faible pour recourir à un emploi de droit commun, il est décidé de recourir à un emploi aidé. Une des conditions d'éligibilité est l'âge du bénéficiaire (- de 26 ans). Le bureau souhaite des compétences renforcées pour le projet d'organisation de séjours.

Un bénévole présente le fils d'une amie, récemment sorti d'une formation de tourisme. Devant l'urgence, le bureau élabore rapidement un contrat de travail. Cette personne est embauchée, à l'appui d'un contrat unique d'insertion, comme chef de projet. Son contrat ne mentionne pas les horaires. Sans fiche de poste, le salarié est d'abord mobilisé pour animer les ateliers et déposer une demande de financement. Un administrateur, inquiet et en désaccord avec les décisions du bureau, vous sollicite.

La fonction employeur suppose d'anticiper sur les problématiques relatives :

- ▶ à l'organisation ;
- ▶ à la précarité de l'emploi ;
- ▶ à sa gestion.

> Le processus de recrutement

La responsabilité employeur est régie par le droit du travail et les cadres conventionnels.

Prévenir, guider, rassurer :

les trois dimensions de la posture de l'accompagnateur adaptées à la situation.

Si le contrat de travail n'est pas encore signé ...

L'ANALYSE DES BESOINS DE SOUTIEN

Il s'agit de reprendre l'historique, le contexte et le projet d'emploi.

Vérifier le caractère fonctionnel de la gouvernance .

La prise d'informations sur le fonctionnement de l'association, le rôle de chacun, les tâches envisagées pour le salarié doit permettre de révéler où se situent les éventuelles limites du mode d'organisation et préciser les fonctions et tâches à confier au salarié, en veillant à la place de chacun et à **la relation d'emploi** .

L'analyse doit composer avec la mesure du temps d'action : réalisation d'un plan de trésorerie pour évaluer, même dans les grandes lignes, les échéances.

L'emploi ne s'improvise pas, il se prépare

REPERES POUR LE SOUTIEN

► Aider à mieux situer la pertinence du projet d'emploi au regard du projet associatif

La création d'emploi doit répondre à une attente : si le projet est bien posé, et les actions cohérentes avec les objectifs fixés (cf. **un arbre d'objectifs** 🗺️), l'élaboration de la fiche de poste en est facilitée.

► Travailler sur la cohérence du projet d'emploi avec les autres ressources

Il importe que le Conseil d'administration s'approprie les questions relatives à la relation d'emploi et au décalage possible avec le projet associatif. La réflexion sur les compétences doit être intimement associée à la stratégie d'ensemble quant à la mise en œuvre du plan d'action : il peut être précisé par un travail sur **un tableau d'analyse des tâches bénévoles et salariés** 🗺️. L'effet induit est une réflexion plus poussée sur la mise en œuvre des actions associatives, l'identification de « doublons », une appréciation de ce qui doit ou peut être confié au salarié dans le respect du volume horaire envisageable et du maintien de l'implication bénévole.

► Eclaircir la relation d'emploi

Un travail peut-être engagé sur **l'organigramme associatif** 🗺️. Il vise à clarifier la répartition des responsabilités, clarification impérative pour la bonne mise en œuvre de la fonction employeur.

Thomas

« Si la décision du projet d'emploi prend forme, une suggestion peut être de nommer un référent du salarié au Conseil d'administration. »

► Travailler sur les procédures de recrutement

Le processus de recrutement 🗺️ transite par :

- l'identification précise des missions, des compétences requises, du volume d'activité envisagé : ingrédients indispensables à l'élaboration d'une fiche de poste ;
- le positionnement du poste dans l'organisation de l'association ;
- le recrutement du candidat ;
- l'élaboration d'une lettre de mission ou d'un contrat de travail.

Il s'agit également d'informer les responsables associatifs sur la **convention collective** 🗺️ (son sens, son usage) et de les aiguiller sur les choix conventionnels.

Le choix d'une convention collective a notamment des incidences sur le régime salarial (exemple : grade, salaire,...), les conditions de travail (exemple : conditions de recours à des horaires particuliers) ou encore sur le **régime conventionnel** 🗺️ (obligation de couverture sociale résultant des dispositions conventionnelles).

Julien

« Je précise que le recrutement s'attache aux compétences nommées dans la fiche de poste mais qu'il faut veiller à la motivation vis-à-vis du projet associatif et à la capacité à s'adapter à la dynamique d'ensemble. »

L'emploi ne s'improvise pas, il se prépare

Envisager les étapes du processus de recrutement contribue à la prise de conscience de la fonction employeur. Il faut s'attacher à repréciser, au cours de l'échange, la responsabilité du Président.

► **Appréhender le recours au contrat aidé**

La représentation des contrats aidés peut être conditionnée par le souci de l'optimisation budgétaire. Prévenir, c'est préciser qu'il ne s'agit que d'une aide ponctuelle, qui démultiplie la responsabilité de l'employeur au titre, le plus souvent, d'un enjeu d'insertion.

La perspective d'une aide à l'emploi doit trouver son point d'équilibre entre :

- opportunité d'insertion à travers une première expérience ;
- ressource momentanée pour le projet associatif ;
- risque de précarisation pour la personne.

Olivier

« Mes publics sont des associations avec des projets politiques, je les interpelle donc sur l'aspect politique de l'embauche en contrats aidés : la précarité. On les met face à leurs responsabilités sociales en diffusant une information sur l'emploi responsable. »

POINTS D'ATTENTION

- Prendre le temps nécessaire pour cette étape même si la durée du soutien est a priori peu compatible avec l'urgence de l'action associative.
- Définir les priorités (valider la pertinence et cohérence de l'emploi avec les autres ressources, anticiper l'organisation du travail...) apparaît plus constructif pour l'action que la seule prévention des risques judiciaires induits par la responsabilité employeur.
- Revenir sur les motivations peut aider à détecter un effet d'aubaine attaché à une aide à l'emploi.
- Informer sur les écueils possibles du processus de recrutement : par exemple en recherchant uniquement une culture semblable à celle des dirigeants, au détriment des compétences, donnant l'impression de nouer rapidement une relation de confiance. Cela d'autant plus qu'est privilégiée la pratique de bouche-à-oreille et la mobilisation de relations de proximité.
- Porter attention à l'emploi aidé parfois vécu comme une perspective de subventionnement au projet, alors que son cahier des charges vise souvent l'insertion. L'information sur les aides à l'emploi doit se faire, dans une logique préventive, avec le rappel de leurs objectifs.
- Expliciter que l'usage d'un contrat aidé peut parfois contrevenir aux caractéristiques de la **convention collective**  concernée : par exemple sur le niveau de salaire minimum ou encore sur la nature des diplômes exigés.
- Conduire ce travail de préparation en amont permet de prévenir les difficultés et leur gestion a posteriori. Un travail d'aller et retour avec les responsables associatifs est souvent requis à cette étape. Fournir des outils pour la réalisation d'une fiche de poste implique un retour favorisant la portée du conseil pour l'anticipation des problématiques de GRH.

Ludivine

« L'usage d'un contrat aidé impose encore plus fortement un travail éducatif à la fonction employeur. »

L'emploi ne s'improvise pas, il se prépare



Pour un soutien renforcé

Le public qui a recours au **chèque emploi associatif** contacte rarement les accompagnateurs. Il importe donc de travailler avec l'URSSAF pour veiller à ce que des recommandations d'orientation puissent être formulées auprès des bénéficiaires pour une meilleure anticipation de la fonction employeur.

Une information à jour sur les dispositifs d'aides à l'emploi (aide au poste) implique une collaboration avec les administrations concernées : DIRECCTE, Pôle Emploi, collectivités territoriales.

Il s'agit également de renforcer le lien avec les **syndicats employeurs** du territoire. Ceux-ci constituent une ressource précieuse pour mobiliser et analyser les informations sur les **conventions collectives** .



LES POINTS A VERIFIER AVANT DE PASSER A L'ETAPE SUIVANTE

- ▶ Le positionnement de l'emploi, dans son articulation avec les autres ressources de l'association et la relation d'emploi sont-ils clarifiés ?
- ▶ Les missions sont-elles précisément identifiées ?
- ▶ Une information suffisante a-t-elle été fournie : sur le processus et les procédures de recrutement ainsi que sur le cadre d'emploi (pour le choix d'une convention collective concernant les dispositifs de soutien à l'embauche) ?
- ▶ L'accueil du salarié est-il anticipé (modalités d'accueil, conditions de travail) ?

étape : 4

L'employeur associatif est un employeur comme un autre

Si le contrat de travail est signé ...

L'ANALYSE DES BESOINS DE SOUTIEN

Les questions de pertinence et de cohérence de l'emploi doivent être appropriées par les responsables associatifs. Ce n'est pas parce que l'emploi est créé que les responsables associatifs sont au clair avec la responsabilité employeur.

La gestion de l'emploi, les enjeux relatifs aux parcours professionnels sont parfois d'autant plus négligés que la pérennisation constitue un défi fort. L'**accueil**, puis l'**intégration d'un salarié** sont des étapes délicates.

Aussi l'appui aux employeurs associatifs dépasse les seules questions de gestion et de prévisions économiques. Elles doivent être abordées conjointement aux questions relatives à la gestion de l'emploi et à l'organisation du travail.

Véronique

« Les logiques quantitatives et comptables ne peuvent se substituer aux objectifs du projet associatif, ni en mesurer à eux seuls la performance. »

> Fiche repère : « **Repères pour une gestion humaine des ressources** » 

REPERES POUR LE SOUTIEN

► **Contribuer à une appropriation plus poussée des réalités de la fonction employeur passe par le rappel des droits et devoirs des employeurs car leur rôle dans le cadrage des relations de travail est essentiel**

Ce rappel doit être complété de repères sur les obligations sociales (cotisations, responsabilité civile et professionnelle, **assurance de personnes** , etc.), la politique salariale de l'association et la **prévoyance collective**  en relation avec le choix de la convention collective.

Hervé

« Si c'est le salarié qui me sollicite, je le pousse à travailler avec son Conseil d'administration sur ces questions. »

> Fiche repère : « **Le B.A.BA de la convention collective** » 

*L'employeur associatif est un employeur comme un autre*Droits et devoirs des employeurs : rappel du droit commun ¹

	Employeur	Salarié
Devoirs	► Fournir du travail et des moyens nécessaires ; ► Respecter les dispositions légales et réglementaires (salaire minimum, non discrimination, conditions et temps de travail, prévention des risques professionnels, etc.) ; ► Respecter les dispositions conventionnelles.	► Exécuter la prestation conformément aux instructions de l'employeur ; ► Effectuer le travail demandé : - exécuter personnellement le travail confié ; - apporter le maximum de soins à sa tâche. ► Respecter la discipline et les directives de l'employeur ; ► Respecter une obligation de loyauté et de discrétion.
Droits	Exercer un pouvoir disciplinaire qui lui permet de sanctionner tout manquement considéré comme fautif (ce pouvoir est encadré par le droit du travail et le cas échéant par la convention collective).	Le salarié a droit au respect de sa vie privée (cependant si certains événements personnels perturbent le bon déroulement du contrat, l'employeur est en droit de rompre les obligations contractuelles).

► **Travailler à mieux appréhender l'organisation et la gestion de l'emploi** contribue à la mise en œuvre d'une relation équilibrée entre administrateurs et salariés

Du point de vue de l'organisation du travail

L'emploi constitue une ressource complémentaire pour contribuer à la mise en œuvre des actions, participant ainsi d'une plus grande notoriété de l'activité. Le salarié est souvent amené à contribuer à la consolidation de la dynamique économique de la structure par des capacités rédactionnelles adaptées à l'élaboration de demandes de financement ou de réponses aux appels d'offres.

Il importe de travailler avec les responsables associatifs sur l'enjeu d'implication, de coordination, d'encadrement des salariés. Etre vigilant sur ces aspects est d'autant plus nécessaire qu'il peut s'agir d'une première expérience d'emploi, dans le cadre ou non d'un emploi aidé. Dans ce contexte, préciser la portée d'outils comme **la délégation de pouvoir**  est opportun.

Du point de vue des relations de travail

La gestion de l'emploi dans les petites et moyennes associations suppose d'appréhender l'articulation :

- entre les obligations gestionnaires (cotisations, réglementations, qualifications) et la militance des administrateurs ;
- entre la militance des administrateurs et celle, fréquente, des salariés.

¹ D'après le Carnet de route du primo employeur associatif, SARIF, juillet 2005.

L'employeur associatif est un employeur comme un autre

La montée en compétences et le développement du salariat sont parfois perçus à tort, comme pouvant nuire au projet associatif. Il importe de remettre en cause cette idée reçue et de travailler sur les attentes relatives à l'éventuel engagement militant et à la motivation du salarié.

► **Comment appréhender l'engagement militant du salarié ?**

Il contribue à la cohésion d'une équipe comme à la qualité du projet. Néanmoins, cela n'exonère en rien du respect du cadre salarial, notamment les volumes horaires. Si la frontière est poreuse entre engagement militant et contrat de travail, il faut attirer l'attention sur les risques d'usure induits par cette double posture et recommander une logique de prévention.

Bruno

« La montée en compétences de tous les acteurs de l'association est importante : le projet a une plus grande portée, plus crédible pour les financeurs, il est aussi plus attractif pour de nouveaux bénévoles, les administrateurs sont motivés pour s'investir et se former... »

► **Sensibiliser les responsables associatifs à la notion de parcours professionnel**

Du point de vue du fonctionnement associatif

Accompagner à la prise de poste (caractère opérationnel de l'action) et à la question de sa pérennisation et de son évolution.

Du point de vue du parcours de la personne

Analyser les besoins de formation et porter attention à la montée en compétences de la personne comme à son engagement militant.

Informé sur les **moyens de formation du salarié** peut favoriser cette sensibilisation.

Les moyens de formation du salarié :

il importe d'informer sur le CIF ¹, le DIF ², le plan de formation et de présenter les OPCA les plus courants sur ce type d'associations : AFDAS, UNIFORMATION, AGEFOS, UNIFAF, Habitat Formation.

POINTS D'ATTENTION

► Maîtriser la fonction employeur est la condition même du développement de l'association.

► Former des responsables associatifs à la fonction employeur et plus largement à la gestion associative prend tout son sens à cette étape. Des ressources dédiées à cet apprentissage, à titre d'exemple le **CFG (Certificat de Formation à la Gestion de la vie Associative)** , nécessitent de faire systématiquement l'objet d'information.

► Appuyer les choix relatifs aux **conventions collectives** .

► Prendre en compte la tendance des responsables associatifs à rechercher une forte polyvalence notamment pour le premier emploi. Porter attention, en conséquence, à identifier le décalage possible entre le projet et les compétences mobilisées.

Christophe

« La formation des employeurs est d'autant plus importante que la loi ne prévoit pas d'espace de négociation collective pour les associations de moins de 10 salariés. »

¹ CIF : Congé Individuel de Formation.

² DIF : Droit Individuel à la Formation.

L'employeur associatif est un employeur comme un autre.

- Redéfinir les priorités du poste, analyser les besoins de compétences et revenir sur la responsabilité employeur si l'embauche est le résultat d'une cooptation.
- S'appuyer sur l'analyse des bulletins de salaire : c'est un support efficace pour informer sur le droit du travail, les spécificités conventionnelles, mais aussi détecter des problématiques internes. Ce type de tâches est l'un des points d'intérêt du **Dispositif Impact Emploi** .
- Vérifier dans le cas de la mobilisation d'une aide à l'emploi que les responsables associatifs se sont appropriés les modalités de fonctionnement de celle-ci.

Jean

« L'employeur associatif manque de repères généraux sur les soutiens. Pour la question de la convention collective, une première ressource est la Direction du travail. Après, les ressources sont inégales. Dans certains secteurs, des travaux facilitateurs ont été conduits, comme dans la culture. » ¹

Marie-Pierre

« J'ai eu l'exemple d'un responsable associatif qui m'a interpellée 3 à 4 mois après l'embauche en contrat aidé, car il attendait que le CNASEA verse directement au salarié et ce dernier n'avait, en conséquence pas été rémunéré. »



Pour un soutien renforcé

Il importe à ce stade de rappeler la diversité de soutien aux employeurs associatifs et l'intérêt d'y recourir.

Le travail d'appui réalisé par **les tiers de confiance porteurs du Dispositif Impact Emploi**, le rôle des fédérations, des syndicats employeurs, des OPCA doivent être valorisés dans leur complémentarité et les contacts fournis.

LES POINTS A VERIFIER AVANT DE PASSER A L'ETAPE SUIVANTE

- L'employeur est-il au fait des droits et devoirs de sa fonction ?
- La connaissance de ces droits et devoirs est-elle partagée au sein du Conseil d'administration ?
- L'accueil et l'intégration du salarié se déroulent-ils dans de bonnes conditions ?
- Les responsables associatifs se sont-ils appropriés les informations nécessaires à un exercice viable de la fonction employeur du point de vue de l'organisation et des relations de travail ?
- Les administrateurs ont-ils conscience de la responsabilité employeur, tant sur l'exercice quotidien (Qui l'assume ? Comment ?) qu'au regard du parcours et du bien-être du salarié ?

¹ Etude CNAR Culture (Centres Nationaux d'Appui et de Ressources).

étape : 5

L'association doit porter attention à une gestion humaine des ressources

Le développement de l'association
« *Colombus* »

Son objet est le développement du tourisme équitable et solidaire. Elle emploie 2 salariés : l'un, jeune frère du trésorier est mobilisé sur une fonction d'animation de réseau ; l'autre, également jeune, tient un poste de chargé de mission qui le conduit souvent en Afrique francophone, pour deux actions de coopération. La notoriété des méthodes employées par l'association permet la négociation et l'obtention d'un contrat pour 3 ans avec le Ministère des Affaires étrangères (60 K€/an), complété par des financements européens en année 1. Le contrat porte sur le développement d'actions de coopération en Amérique Latine (pays hispanophones).

Le Conseil d'administration s'interroge sur la mobilisation de ressources pour satisfaire au mieux ces différentes missions : fonctions de coordination, de gestion administrative et comptable, d'appui aux projets en Amérique Latine. Le budget ne permet pas d'embaucher 3 personnes. L'animateur de réseau souhaiterait prendre la direction. Le président vous contacte.

L'accroissement de l'activité engage une évolution de l'organisation.

Ce changement progressif conduit à composer avec le développement des compétences internes, les possibilités d'augmentation des ressources salariales et de recours à des compétences externes.

Les spécificités de l'emploi associatif impliquent une attention singulière aux parcours professionnels.

Assumer la fonction employeur suppose une gestion humaine des ressources adaptée aux spécificités associatives et sectorielles.

Faire faire, énoncer les enjeux dans leur globalité sont autant de repères pour une bonne posture de l'accompagnateur.

L'ANALYSE DES BESOINS DE SOUTIEN

Le besoin d'une anticipation de la gestion des ressources et des moyens de l'association

Cela induit une professionnalisation de tous les acteurs. En amont, un diagnostic global de la structure est nécessaire. Le besoin est celui d'un accompagnement de l'association pour optimiser la gestion des ressources humaines et l'emploi : **le diagnostic DLA** 📁 est pertinent dans cette perspective.

Julien

« Les ressources humaines sont souvent oubliées. À côté de l'analyse financière, c'est le parent pauvre de la gestion associative au quotidien. Notre rôle est d'attirer l'attention sur cet enjeu en permanence car elle est aussi gage d'efficacité. »

L'association doit porter attention à une gestion humaine des ressources

Premiers reflexes pour apprécier le développement et la GRH

- Tenir compte de la nature des ressources : le nombre de salariés, le type de contrat de travail mobilisé et l'implication bénévole sont autant de paramètres à apprécier.
- Revenir sur l'analyse du tissu de relations et son historique ; apprécier si des problématiques quant à la gestion des ressources humaines existent au niveau du Conseil d'administration.
- Prendre la teneur de la fonction employeur. Par exemple, poser des questions de type « Mettez-vous en œuvre **des entretiens professionnels d'évaluation** ? », « Faites-vous usage de votre plan de formation ? », « Avez-vous un **contrat collectif** pour la complémentaire santé ? »

Stéphane

« Avant d'employer, il faut voir si une réorganisation n'est pas utile ainsi que l'optimisation de l'emploi existant. »

Conduire à mesurer l'impact de l'évolution des financements

Ceux-ci peuvent parfois destabiliser le projet et l'organisation associative. Une lourdeur de gestion peut être introduite selon la nature des financements. Y porter attention suppose de ne pas laisser de côté les problématiques d'organisation et d'optimisation des ressources.

- Réaliser un point sur la trésorerie pour apprécier la capacité de l'association vis-à-vis de la gestion salariale.

REPERES POUR LE SOUTIEN

► Favoriser l'anticipation

- Elaborer des scénarios relatifs à la promotion salariale et à la mobilisation de ressources internes ou externes complémentaires.
- Attirer notamment l'attention sur l'enjeu de penser l'encadrement avec le développement salarial.

La nécessité d'une fonction de direction peut se heurter à une insuffisance de moyens. Il est nécessaire alors de valoriser l'importance d'un référent employeur.

► Impulser une réflexion sur les modes de gouvernance

Il est important de s'attacher à un bon fonctionnement de la gouvernance et de conforter l'implication des administrateurs. Des astuces peuvent être fournies, par exemple pour que les temps d'Assemblée générale soient l'occasion, au-delà des rapports financiers et moraux, de susciter des échanges sur des indicateurs d'utilité sociale, la mutualisation, les coûts évités, la valorisation de la participation bénévole, mais aussi sur le mode de participation des salariés aux instances, etc.

Philippe

« Il s'agit de ne pas introduire de confusion en rendant bien distinct ce qui relève de la gestion du projet associatif (gouvernance) du projet de gestion (management), en travaillant sur la cohérence entre les deux. »

► Donner des repères pour une gestion prévisionnelle des compétences

Lorsque l'équipe est amenée à croître, et en tenant compte des compétences des administrateurs et de leur évolution, il importe de procéder à une (ré)analyse des compétences présentes au sein de la structure et des manques éventuels.

L'association doit porter attention à une gestion humaine des ressources

On ne négligera pas :

- l'évolution de l'encadrement nécessitée par l'augmentation du nombre de salariés ;
- l'enjeu du maintien du bénévolat, du renforcement et du développement des compétences bénévoles ;
- l'enjeu de favoriser la transmission des savoir-faire, atout pour la continuité des services de l'association ;
- l'information sur les solutions alternatives :
partage d'emploi , **mécénat de compétences** , etc. ;
- l'anticipation de possibles absences (accident, maladie, maternité...). A cet égard, la **loi de mensualisation**  et ses récents décrets conduisent les associations à maintenir tout ou partie du salaire en cas de maladie ou d'accident. La gestion prévisionnelle des ressources humaines et financières doit pouvoir compter avec ces possibles événements.

► **Conforter la mise en perspective d'une gestion humaine des ressources**

Le fonctionnement associatif, fondé sur la relation bénévoles/salariés, implique une gestion des ressources humaines différenciée. Elle peut renvoyer à différentes pratiques de management. Très largement, la fonction employeur est assurée de façon bénévole et exercée selon différentes configurations : une seule personne ou une équipe bénévole étoffée par des membres ayant ou non des compétences organisationnelles, administratives et gestionnaires.

Aucune recette clé en main n'existe pour le management associatif. La gestion des ressources dans les petites structures est liée à trois facteurs :

- le mode d'organisation de l'association ;
- l'identification d'une fonction de gestion du personnel ;
- la détermination d'un équilibre délicat entre subordination et coopération.

L'appui ne peut donc consister à imposer un mode de management ; en revanche, il peut faire prendre conscience aux responsables associatifs de la portée de leurs choix et de leurs pratiques – réfléchis ou non – à partir d'une **réflexion sur les écueils possibles et les orientations reconnues comme des bonnes pratiques**.

> Fiche repère : « **Repères pour une gestion humaine des ressources** » 

POINTS D'ATTENTION

- Rappeler l'importance de l'écrit et de tout exercice de formalisation notamment au regard de faits comme l'éventuelle mobilité des administrateurs et des salariés.
- Informer qu'une stratégie d'évitement des administrateurs vis-à-vis de la fonction de « patron » peut exister en :
 - « diluant » la fonction employeur au sein du Conseil d'administration ou du bureau ;
 - déléguant des fonctions, qui leur sont classiquement dévolues, aux salariés permanents : préparation de l'ordre du jour, convocations aux assemblées générales, représentation politique.
- Intégrer dans l'analyse que des responsables salariés peuvent parfois proposer des orientations qui correspondent plus à leurs compétences qu'au projet : cela peut créer des tensions d'autant plus fortes que le maintien de l'emploi en dépend.

L'association doit porter attention à une gestion humaine des ressources

- Identifier les cas où les compétences des dirigeants élus sont parfois mises en opposition avec celles des professionnels recrutés pour leur savoir faire ou expertise. Face à cette problématique, une démarche de management basée sur la co-construction peut-être proposée à condition d'impliquer des administrateurs et d'intéresser les salariés.
- Vérifier systématiquement la cohérence du projet associatif avec le plan d'action et les réalités de l'environnement (concurrence, pérennité des ressources...). Si le projet et la vision stratégique manquent de clarté, il est intéressant de suggérer, parallèlement au travail conduit sur les ressources humaines, l'intérêt d'une démarche d'**évaluation de l'utilité sociale** .



Pour une attention croisée

L'effet de taille et le développement rapide provoquent des bouleversements au sein de l'organisation. Ils conduisent à un sentiment de dépossession des bénévoles et à des problèmes d'organisation des RH. Prévenir les risques de conflits implique une veille et un soutien renforcés.

Dans ce cas de figure, les accompagnateurs valorisent l'intérêt de recourir à deux types de ressources :

- le **DLA** , adapté lors de « passages de cap » ;
- les réseaux associatifs.

La connaissance de l'impact des modalités de financement sur la vie associative doit conduire les pouvoirs publics financeurs ou prescripteurs à informer et orienter systématiquement sur les différents acteurs du soutien.

LES POINTS A VERIFIER AVANT DE PASSER A L'ETAPE SUIVANTE

- Différents scénarios relatifs à l'évolution des ressources, intégrant l'information sur des solutions alternatives, ont-ils été envisagés ?
- Ces scénarios sont-ils en cohérence avec l'évolution des financements ? Avec l'évolution du plan d'action ?
- La gouvernance et les modalités de gestion de l'emploi (identification de la responsabilité employeur, fonction employeur) sont-elles revisitées et en cohérence avec le développement du projet associatif ?
- Une réflexion est-elle engagée sur le management associatif ?

étape : 6

La qualité de l'emploi associatif doit faire l'objet d'une attention constante

**« Culture en Mains »,
une association en crise**

Cette association vise la démocratisation de la culture et organise des événements culturels, dont un festival autour des arts vivants. Elle a un directeur, ancien bénévole de l'association, et un assistant, en CDD, dont le poste peine à être pérennisé. Elle recourt régulièrement au service ponctuel de personnes pour le festival. Selon leur fonction et leur statut, ils sont rémunérés en cachets d'intermittence ou à l'appui du Chèque emploi associatif.

Ayant « mis les bouchées doubles » en 2009, l'assistant menace de claquer la porte s'il ne peut bénéficier d'une formation, d'autres demandent une prime. Ils sont en conflit ouvert avec le directeur qui refuse tout en bloc. Pour faire pression, l'assistant refuse de transmettre les justificatifs pour solder le financement. Le président estime que ces questions ne relèvent pas de sa responsabilité. Un membre du Conseil d'administration vous sollicite.

La gouvernance, la gestion et la recherche constante de cohérence entre les différentes composantes de l'économie associative sont des sources possibles de tensions.

La responsabilité de l'employeur associatif est donc attachée à un équilibre en évolution permanente ; elle est engagée vis-à-vis de ces différentes dimensions.

Les tensions possibles entraînent le responsable associatif à renforcer ses compétences et ses ressources en tant qu'employeur.

La posture de l'accompagnateur ne doit pas s'apparenter à de la médiation : c'est un métier particulier. Soutien, écoute, aide à la distanciation constituent les plus values de l'action des accompagnateurs dans ce contexte.

L'ANALYSE DES BESOINS DE SOUTIEN

Il s'agit de soutenir les responsables associatifs dans la mise en cohérence des valeurs promues et des pratiques. L'employeur associatif est parfois submergé par les multiples enjeux de l'entreprise associative au détriment de l'attention à porter aux conditions de l'emploi. Cela suppose un apprentissage permanent, tant du côté de l'employeur que du salarié.

... Si des administrateurs sont prêts à agir pour gérer la situation interne

Favoriser une prise de conscience des responsabilités

Envisager le rôle qu'est en mesure de jouer l'interlocuteur, ici, un administrateur. Il s'agit de l'informer sur les responsabilités, de telle façon qu'il ait la capacité à mobiliser d'autres administrateurs et en particulier le Président.

La qualité de l'emploi associatif doit faire l'objet d'une attention constante

Vérifier l'état de la représentation du personnel, identifier au sein de l'association les lieux de résolution. Parfois, c'est un administrateur qui représente les salariés.

Ramener l'échange à travers la prise d'information sur des éléments objectifs

Accorder du temps et exprimer des questionnements précis et variés est important car, en situation conflictuelle, il est souvent difficile d'obtenir des informations solides.

Différencier le salarié et l'association est primordial.

Le soutien va à la structure accompagnée, même si chaque protagoniste doit pouvoir avoir accès au même niveau d'information.

REPERES POUR LE SOUTIEN

► **Resituer des fondamentaux**

- **Un rappel des éléments objectifs du droit du travail** : ressources et procédures (avertissement, entretien préalable, rapport écrit...) ;
- **Un rappel de la responsabilité** y compris en cas de délégation de pouvoir du Président au directeur. Il peut être également rappelé que l'engagement militant d'un salarié ne relève pas du contrat de travail.

Les associations ont avant tout besoin d'un appui, d'un guide, d'un tiers intervenant et non d'une médication. Aussi, il s'agit de préconiser le recours à un médiateur entre employeur et employé. Sans se situer dans une posture de médiation et pour le préparer à cette démarche, il importe de soutenir le responsable associatif dans l'élaboration d'une lecture objective et distanciée de la situation, de l'inviter à en exclure les aspects émotionnels.

► **Cerner les motifs des tensions**

Le blocage vécu par le salarié suit souvent une modification dans l'organisation (changement de responsable, nouvelles tâches ou nouveaux horaires...), le refus d'une demande faite à son employeur (augmentation, formation, congés, temps de travail...), etc. Des causes moins aisément détectables dépendent du responsable : freins à l'évolution du poste, manque de reconnaissance ou d'équité dans la gestion du personnel...

Le contexte économique peut également être à l'origine de l'opposition du responsable, qui garde à l'esprit la pérennité du projet et de l'association, celle-ci s'opposant parfois aux seuls intérêts individuels. Un manque de communication sur ces enjeux externes accroît les tensions à l'interne.

L'ensemble des motifs indiqués ci-dessus peut d'autant plus amplifier les tensions que les relations de travail sont parfois marquées par des maladresses et des malentendus. A faible incidence dans un contexte serein, ils auront une portée importante dans un contexte interne difficile.

► **Soutenir le responsable dans la recherche de pistes acceptables**

L'aide à la formulation et à l'analyse distanciée des points de blocage peut favoriser l'identification de pistes de travail et des efforts à conduire.

Un message clé : ces efforts concernent toujours les deux parties. **Un outil d'aide** peut être mobilisé pour favoriser ce travail de distanciation.

- « **Un outil de lecture des situations conflictuelles** » 

La qualité de l'emploi associatif doit faire l'objet d'une attention constante

POINTS D'ATTENTION

- ▶ Porter attention aux cas atypiques, difficilement analysables à partir des schémas classiques du droit du travail. Il n'est pas si rare qu'un ancien bénévole devienne salarié de la structure. Dans ce cas de figure il peut exister un grand écart entre une implication forte, liée à la pratique bénévole, et le cadre de la relation salariale. C'est également le cas de salarié surinvesti par motivation quant à l'objet de sa structure.
- ▶ Tenir compte qu'entre le directeur, un administrateur référent ou encore un Président, les salariés ont parfois du mal à percevoir la responsabilité employeur.
- ▶ Souligner que des espaces de négociation sont nécessaires pour que la tension entre les intérêts associatifs et les revendications salariales puisse être collectivement assumée : valoriser le sens de la relation sociale qui peut être aux petites associations ce que le dialogue social est aux plus grosses structures.
- ▶ Rappeler l'importance de l'écrit (fiche de poste, contrat de travail...), qui relève des bonnes pratiques de la gestion des relations humaines : la structure reste, mais les bénévoles ou les salariés évoluent.
- ▶ Affirmer que si tout est bien posé et pensé dans le mode de fonctionnement, la GRH s'en trouve facilitée.
- ▶ Expliquer que l'exercice de la gestion démocratique est délicat mais vital : les structures qui se sclérosent ou vivent des tensions sont souvent celles où le pouvoir a été accaparé par quelques uns, au détriment d'une attention portée au consensus collectif et à la participation, même à géométrie variable, des différentes parties prenantes.



Reconnaître le rôle de chacun

Les conflits peuvent également avoir pour cause des risques d'usure professionnelle. Il s'agit de les prévenir, y compris les risques d'exclusion liés à l'âge (des administrateurs ou des salariés). La compétence des réseaux, fédérations et des syndicats professionnels, sont à mobiliser dans cette perspective.

... Si le conflit est ouvert et que le salarié a saisi les prud'hommes



Favoriser une orientation adaptée

Sur les problématiques de ressources humaines, dès lors qu'elles sont engagées aux Prud'hommes, l'accompagnateur ne peut intervenir seul. Il est essentiel qu'il fournisse des ressources pour orienter et qu'il suggère des pistes d'assistance juridique (conseiller prud'homal / syndicat employeur, avocat...).

Julien

« L'orientation vers un conseil juridique (avocat, etc.) est évidente mais il faut noter l'importance des fédérations où il existe une vraie capacité de soutien. »

Ce vademecum a pour objectif de vous permettre de :

- vérifier, pour chaque étape, quelles sont les tâches réalisées dans le cadre de l'accompagnement ;
- consigner les ressources mobilisées auprès d'un porteur de projet.

Ce vademecum peut-être utilisé pour chaque projet. Il est librement téléchargeable sur les sites internet des partenaires (cf. [Les partenaires de la démarche](#) ).

ETAPES 1 2 3 4 5 6 **Tenir compte de la nature du porteur et du projet**

Il n'y a pas de création d'emploi sans projet défini par l'association

Récapitulatif du processus d'appui	Ressources mobilisées
<i>Fil conducteur : Sensibiliser, informer</i>	
1.1 - Le projet est encore informel Une démarche de clarification de projet est-elle envisagée ? L'information est-elle réalisée sur les différents statuts ? Un travail est-il engagé pour travailler sur la dimension collective et le portage du projet ? L'orientation ou la mobilisation d'un accompagnateur à la création d'entreprise est-il opportun ? Les spécificités économiques et le cadre fiscal du projet associatif ont-ils été présentés ? Sont-ils appropriés ?	☐ Informations sur les statuts Nature : - - ☐ Contacts avec d'autres acteurs du soutien
1.2 - L'association est récemment créée Le projet associatif est-il stabilisé ? Une démarche de clarification du plan d'action est-elle engagée ? Un arbre d'objectifs est-il en cours d'élaboration ? Un premier prévisionnel ou un business plan sont-ils envisagés ? En cours d'élaboration ?	☐ Support pour la réalisation d'un arbre d'objectifs  ☐ Support pour la réalisation d'un business plan ☐ Autres ressources : - -
<i>Existe-t-il à ce stade un projet d'emploi ? Son échéance est-elle en cohérence avec celle de la stabilisation du plan d'action ?</i>	

Repères méthodologiques

ETAPES 1 2 3 4 5 6 **Renforcer les préalables au projet d'emploi**

Le projet d'emploi suppose une organisation démocratique et économique stabilisée

Récapitulatif du processus d'appui	Ressources mobilisées
<i>Fil conducteur : Eclairer, outiller, hiérarchiser le questionnement</i>	
La gouvernance Les modalités de gouvernance de la structure sont-elles stabilisées ? L'implication des administrateurs paraît-elle effective ? L'activité Le plan d'action (projet de développement ou de diversification) est-il suffisamment clarifié ? Approprié par l'ensemble des administrateurs ? Le prévisionnel, le business plan sont-ils finalisés ? L'analyse du projet économique et du besoin de compétences conduit-elle à conforter le projet d'emploi ? L'emploi Le choix du projet d'emploi est-il apprécié au regard d'autres pistes ? L'analyse de la mobilisation des ressources bénévoles et salarié(s) conduit-elle à préciser la nature de l'emploi et ses futures fonctions ? Le choix de la création d'emploi est-il validé par les instances ? Partagé avec l'ensemble des bénévoles de l'association ?	☐ Finalisation d'un arbre d'objectifs  ? ☐ Stabilisation du prévisionnel, d'un business plan ? ☐ Contacts avec d'autres acteurs du soutien ☐ Support pour la réalisation d'un tableau de répartition des fonctions bénévoles / salariés  ☐ Autres ressources : - -

L'emploi ne s'improvise pas, il se prépare

Récapitulatif du processus d'appui	Ressources mobilisées
<i>Fil conducteur : Prévenir, guider, rassurer</i>	
Pertinence et cohérence du projet d'emploi L'échéance du projet d'emploi est-elle compatible avec celle de la trésorerie prévisionnelle ? Le besoin de compétences énoncé est-il cohérent avec les fonctions et tâches à assurer ? La fiche de poste est-elle pertinente ? La fonction employeur est-elle clairement identifiée dans l'organigramme associatif ?	☐ Réalisation d'un plan de trésorerie ☐ Réalisation d'un tableau de répartition des fonctions bénévoles / salariés  ☐ Fiche de poste ☐ Réalisation d'un organigramme associatif  ☐ Information sur le sens et l'usage d'une convention collective  ☐ Clarification du processus et des procédures de recrutement  ☐ Lien avec d'autres acteurs du soutien ☐ Autres ressources : -
Préparation du cadre d'emploi Les responsables associatifs se sont-ils appropriés le sens et l'usage des conventions collectives ? Ont-ils opéré un choix de convention collective ? Les responsables associatifs ont-ils défini / mis en œuvre un processus et des procédures de recrutement adaptés ? Les conditions d'accueil du salarié sont-elles anticipées ? Quel est le type de contrat de travail envisagé ? Le recours à une aide à l'emploi est-il réfléchi ?	

L'employeur associatif est un employeur comme un autre

Récapitulatif du processus d'appui	Ressources mobilisées
<i>Fil conducteur : Sensibiliser, aider à anticiper</i>	
Les droits et devoirs de la fonction employeur sont-ils appropriés ? L'organisation du travail et les conditions de gestion de l'emploi Paraissent-elles adaptées à la nature de l'emploi créé ? Les relations de travail bénévoles / salariés sont-elles organisées ? L'éventuelle militance du salarié est-elle appréhendée dans sa complémentarité avec le cadre salarial ? Un contact est-il proposé avec des fédérations et des syndicats employeurs ? Une information est-elle faite sur les dispositifs de soutien à la gestion de l'emploi ? L'intégration du salarié Un temps a-t-il été pris pour transmettre au salarié les valeurs et le projet ? Une réflexion est-elle engagée sur le parcours professionnel et le développement de compétences du salarié ? Des informations ont-elles été données sur les moyens de formation du salarié ?	☐ Information sur la convention collective  ☐ Information sur la portée de la délégation de pouvoir  ☐ Lien avec le syndicat employeur  ☐ Lien avec une fédération ☐ Information sur les formations à la fonction employeur (dont CFGA ) ☐ Information sur les dispositifs de soutien à la gestion de l'emploi (dont Dispositif Impact Emploi ) ☐ Information sur les moyens de formation du salarié / lien avec les OPCA ☐ Autres ressources : - -

L'association doit porter attention à une gestion humaine des ressources

Récapitulatif du processus d'appui	Ressources mobilisées
<i>Fil conducteur : Faire faire, énoncer les enjeux</i>	
L'évolution de l'activité Le développement du projet et de ses financements (évaluation du chiffre d'affaire et de la trésorerie) permet-il d'envisager une évolution des ressources humaines ? Les modes de gouvernance, la capacité des responsables associatifs à assumer l'évolution de l'activité et des ressources sont-ils adaptés au développement du projet ? Un travail d'approfondissement du projet et de son ancrage territorial est-il envisagé à travers une évaluation de l'utilité sociale ? Le management des ressources Différents scénarios, y compris basés sur des solutions alternatives à l'accroissement de l'emploi, ont-ils été envisagés ? Une fonction de direction est-elle identifiée ? Une réflexion est-elle engagée avec les responsables associatifs à partir des écueils et bonnes pratiques en termes de management associatif ? La mobilité des administrateurs et des salariés est-elle anticipée ?	☐ Prévisionnel ☐ Reprise de l'organigramme associatif ☐ Réalisation ou mise à jour de l'arbre d'objectifs ☐ Réalisation ou mise à jour du tableau de répartition des fonctions bénévoles / salariés ☐ Information sur les repères pour une gestion humaine des ressources ☐ Information sur les alternatives à la création d'emploi (mécénat de compétences, partage d'emploi...) ☐ Lien avec d'autres acteurs du soutien (DLA...) ☐ Autres ressources : - -

La qualité de l'emploi associatif doit faire l'objet d'une attention constante

Récapitulatif du processus d'appui	Ressources mobilisées
<i>Fil conducteur : Ecouter, objectiver, aider à distancier</i>	
Des administrateurs sont-ils prêts à agir face aux difficultés rencontrées ? L'objectivation Sont-ils au fait des fondamentaux du droit du travail ? Le contexte et les points de blocage sont-ils énoncés avec objectivité ? Les risques prud'homaux sont-ils connus ? L'aide à la distanciation La situation se prête-t-elle à l'identification des responsabilités et des points d'accords possibles ? Un contact est-il proposé avec d'autres acteurs du soutien (médiateurs, direction du travail...) ?	☐ Connaissance des procédures de droit commun ☐ Contact des fédérations, syndicats employeurs concernés, voire conseil juridique ad hoc ☐ Se doter d'un outil de lecture des situations conflictuelles ☐ Lien avec d'autres acteurs du soutien ☐ Autres ressources : - -

Bien-être au travail, prévention et sécurisation des parcours professionnels, efficacité organisationnelle, professionnalisation des acteurs, pérennisation de l'emploi... comptent parmi les critères sur lesquels les associations peuvent fonder leur impact : ils doivent être au cœur du sens et de l'éthique associative.

L'emploi associatif et la question de sa qualité renvoient à des défis d'autant plus essentiels que le climat général de l'emploi tend à l'augmentation des contraintes organisationnelles, au développement d'un management autoritaire, à une évaluation permanente des résultats individuels ¹.

Un emploi associatif de qualité est à l'évidence un enjeu commun pour des acteurs de l'accompagnement de terrain, tels que les DLA ou les maisons des associations, des fédérations, des syndicats employeurs, des acteurs de la prévoyance, mais aussi des représentants institutionnels des politiques d'emploi.

Étape d'une démarche au long cours dans le soutien aux petites et moyennes associations employeurs, ce référentiel de pratiques a été réalisé dans la perspective d'outiller les acteurs du soutien. C'est pour conforter les réponses à apporter sur le terrain que des repères méthodologiques et des outils pratiques sont proposés. Plus largement, la formalisation de prises de position au service d'une vision partagée de l'emploi associatif est apparue comme une nécessité, tant la simplicité apparente du statut associatif masque des visions et des appréhensions multiples, aujourd'hui, des organisations associatives.

Le soutien à l'emploi associatif ne peut se contenter de recettes toutes faites. Il est au croisement de différents enjeux opérationnels. Ce référentiel, conçu avec et pour des acteurs du soutien sert deux premiers enjeux :

- ▶ **Développer une pratique de soutien adaptée aux spécificités de l'emploi associatif**
Tenir compte de la diversité de profils des associations, veiller à la préservation du sens du projet associatif, favoriser la mise en cohérence du modèle organisationnel et du modèle économique, contribuer à l'appréhension de la responsabilité employeur, structurer la fonction employeur dans le respect de la gouvernance associative et des enjeux de management...
- ▶ **Travailler sur l'amélioration de la pratique associative, en contribuant à créer les conditions d'une gestion humaine des ressources**
Favoriser l'écoute et la prise en compte des motivations des salariés et des bénévoles, travailler à la mise en œuvre de pratiques de recrutement, d'intégration, de professionnalisation satisfaisant les critères d'un emploi et d'une pratique employeur de qualité. Développer une véritable capacité de prévention et d'anticipation des litiges.

L'ambition du renforcement des capacités des associations employeurs et d'un emploi associatif de qualité implique de poursuivre la démarche autour des enjeux suivants :

- ▶ **Mettre en œuvre un parcours d'accompagnement adapté contribue à garantir la qualité de l'emploi associatif**
Rappelons que l'offre de soutien est aujourd'hui hétérogène et méconnue. Les compétences des accompagnateurs et les modes d'organisation de l'offre de services des uns et des autres sont pluriels. La diversité des acteurs qui œuvrent en ce sens est une richesse, mais

¹ Selon B. Gomel du centre d'analyse de l'emploi, La Tribune FONDA, décembre 2009.

l'accessibilité de cette offre de soutien reste aujourd'hui aléatoire, faute d'un véritable travail sur la complémentarité des compétences. Mettre en œuvre un parcours d'accompagnement adapté invite à favoriser la lisibilité des compétences et des savoir-faire, et à identifier les collaborations fructueuses au service des besoins de consolidation de la fonction employeur. L'impact de l'action des accompagnateurs passe par la construction de parcours d'accompagnement pour lesquels la qualité de l'emploi doit être un fil rouge : c'est une des voies à travailler, par et pour les acteurs du soutien.

► **Renforcer les liens entre les acteurs du soutien à l'emploi associatif favorise la lisibilité de l'offre de services sur les territoires, et l'impact des politiques d'emploi**

Un des enseignements majeurs du travail réalisé est qu'il faut s'atteler, sur les territoires, à la structuration du système d'acteurs de l'accompagnement aux associations.

Par ailleurs, les acteurs responsables de politiques sectorielles ou agissant au titre des politiques d'emploi (collectivités territoriales, pôle emploi, OPCA...), ont un rôle clé à jouer vis-à-vis de ce maillage territorial.

Cette démarche et ces enjeux trouvent un écho dans les réseaux, et sur les territoires, renforçant l'idée selon laquelle ce référentiel n'est qu'une première étape. Construire une culture partagée de la qualité de l'emploi associatif invite à poursuivre ce travail. Se doter de moyens d'observation et d'analyse sur l'emploi associatif, partager la connaissance des pratiques associatives dans leur diversité, renforcer la diffusion de l'information sur les dispositifs et les orientations des politiques d'emploi sont autant d'axes de collaboration à renforcer sur les territoires.

III . RESSOURCES ET REFERENCES AU SERVICE DU SOUTIEN A L'EMPLOI ASSOCIATIF

III . A . OUTILS OPERATIONNELS

III . Ressources et références au service du soutien à l'emploi associatif	p. 51
---	--------------

III . A . Outils opérationnels	p. 51
---------------------------------------	--------------

Un arbre d'objectifs	p. 53
----------------------	--------------

Un tableau d'analyse et de répartition des fonctions bénévoles / salariés	p. 54
---	--------------

Un organigramme associatif	p. 55
----------------------------	--------------

Un outil de lecture des situations conflictuelles	p. 56
---	--------------

Un arbre d'objectifs

Etape principalement concernée

ETAPE

1

2

3

4

5

6

Tenir compte de la nature du porteur et du projet

La réalisation d'un arbre d'objectifs a pour but de favoriser une réflexion de la part du porteur de projet sur la pertinence et la cohérence des actions engagées ou à mener au regard de la finalité du projet. Il peut être utilisé en prévisionnel, mais aussi en outil d'évaluation de ce qui a été réalisé.

Il permet également au porteur de communiquer sur son projet.

Réaliser un arbre d'objectifs consiste à formaliser, généralement en format paysage, un tableau qui relie de gauche à droite : la finalité, des objectifs stratégiques, des objectifs opérationnels et les actions.

Dans le principe, chaque objectif stratégique sert la finalité. Les objectifs opérationnels et actions peuvent servir un ou plusieurs objectifs stratégiques.

L'intérêt est de le proposer au porteur de projet, dans une perspective d'usage en Conseil d'administration.

Exemple d'arbre d'objectifs

Finalité

Agir sur le développement de la qualité de vie sur la commune en répondant à l'insuffisance ou l'inexistence des services

Objectifs stratégiques

Sensibiliser les habitants et les entreprises aux démarches éco-citoyennes

Soutenir l'émergence et le développement de projets par les habitants de la commune

...

Objectifs opérationnels

Mettre en place des animations régulières

Mobiliser les habitants sur une à deux actions annuelles d'entraide

Assurer la mise en relation des habitants avec les entreprises locales

Identifier et soutenir l'émergence d'initiatives sur le territoire

...

Actions

Gérer une exposition sur le respect de l'environnement

Préparer et encadrer des animations locales

Créer des espaces de débats thématiques habitants/entreprises

Identifier de nouveaux projets

Collaborer sur des actions d'entraide de type aide alimentaire, tri sélectif...

...

Outils
opérationnels

L'objectif est de faciliter une mise à plat, par le porteur, des modalités de répartition des fonctions et tâches opérationnelles nécessitées par l'activité au sein de l'organisation.

Cette mise à plat prend la forme d'un tableau.

Utile pour mettre en perspective l'évolution de la répartition des tâches entre les différentes ressources humaines de l'association lors de la création d'un emploi, il peut également être un support à chaque étape d'évolution des ressources de l'association ou de son plan d'action.

Ce tableau vise à faire le point sur les ressources humaines, en 5 colonnes :

- 1 les fonctions à mener par l'association, en intégrant celles « à développer » ;
- 2 les personnes mobilisées par fonction, en précisant leur statut (bénévoles, salariés, stagiaires...) ;
- 3 les manques : si la fonction n'est pas assurée ou partiellement ;
- 4 le degré de priorité pour l'association en vue de prioriser : tout ne peut pas être satisfait en même temps ;
- 5 la 5^e colonne met en perspective les solutions à envisager : réorganisation du bénévolat, appel à prestations extérieures, embauche...

Fonctions	Personnes mobilisées	Manques : en temps, en compétences, en fonction des aspirations	Degré de priorité pour l'association	Solutions à mettre en œuvre
Accueil	➤ bénévoles pour des permanences hebdomadaires d'accueil collectif ➤ le salarié actuel pour l'accueil quotidien (accueil physique, téléphone)	➤ l'accueil quotidien concentre une grande partie du temps pour le salarié		➤ recrutement d'un nouveau salarié sur l'accueil et l'animation du lieu
Animations	➤ animations collectives par des bénévoles ➤ animation permanente du lieu par le salarié	➤ les animations bénévoles sont ponctuelles. L'animation permanente par le salarié prend beaucoup de temps		
Communication	➤ un bénévole pour la réalisation de tracts, envois, etc. ➤ ponctuellement, un graphiste extérieur sur l'édition de documents élaborés			
Gestion	➤ le salarié pour l'enregistrement et classement des pièces ➤ bénévoles pour le suivi de gestion	➤ manque de temps pour le salarié, pour assumer cette tâche ; en a les compétences, connaît le terrain	++	
Partenariat	➤ le salarié			
Recherche de financements	➤ le salarié	➤ manque de temps pour le salarié : la recherche de financements n'a pas pu être développée ; en a les compétences	++	➤ le salarié actuel va pouvoir dégager du temps sur la coordination et la recherche de financements

Un organigramme associatif

Etape principalement
concernée

ETAPE

1 2 3 4 5 6



Cerner et positionner le projet d'emploi

L'objectif est de conduire le porteur à développer la réflexion sur les modalités fonctionnelles de répartition des responsabilités au sein de la structure.

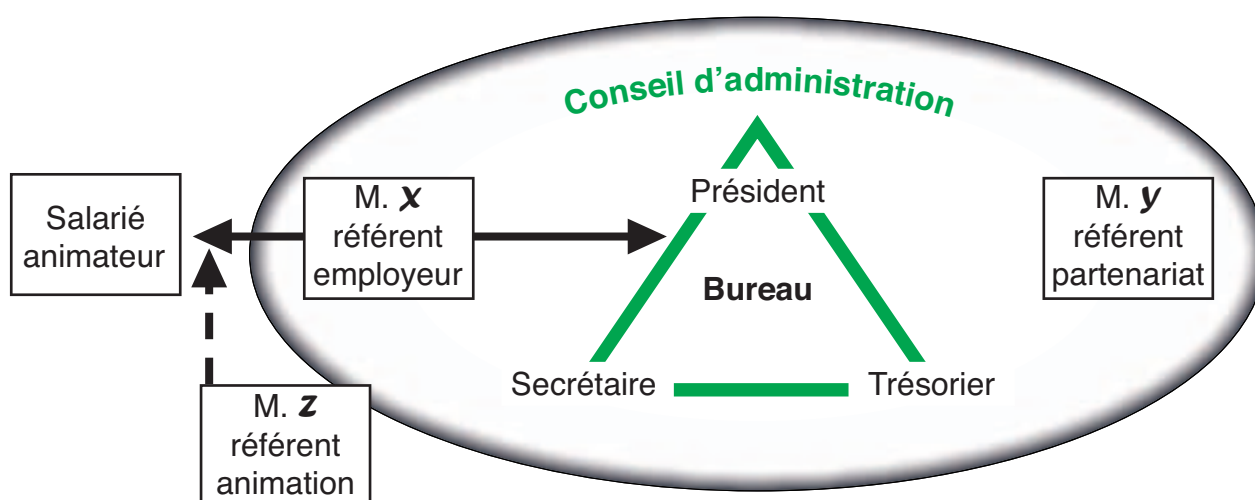
Dans une vision classique de l'organisation, l'organigramme est réalisé en situant en haut de la hiérarchie les instances dirigeantes. Pour autant, celui-ci n'a pas pour vocation à proposer une organisation hiérarchisée de la structure. Il permet de schématiser la place et le rôle de chacun, démarche qui dépend de la philosophie et de la culture de l'association.

On peut ainsi privilégier une approche par fonctions, qui permet de tenir compte de la fonction des administrateurs comme des salariés dans la répartition des rôles opérationnels, de la responsabilité et des modes de coopération.

Un organigramme n'est pas un outil arrêté, notamment parce qu'il tient compte de l'évolution des ressources humaines au sein de l'organisation.



Exemple simple d'un organigramme associatif



Outils
opérationnels

Un outil de lecture des situations conflictuelles

Etape principalement concernée

ETAPES

1 2 3 4 5 6

Eclairer les tensions possibles de la relation d'emploi

L'objectif est d'enrichir la réflexion du responsable associatif sur la prévention de situations conflictuelles en outillant le processus de réflexion et en l'éclairant à partir d'exemples types.

L'enjeu est d'aider les responsables associatifs à objectiver la situation.

Pour cela, il est possible de leur proposer un processus de réflexion qui repose sur 3 étapes :

Revenir sur le contexte initial

Un préalable : favoriser la description du contexte pour identifier l'origine du blocage.

Origine du blocage

Il est essentiel de cerner, par l'aide à l'énonciation l'origine du blocage.

Identifier les responsabilités conjointes

Conduire l'interlocuteur à expliciter ce qui relève de la responsabilité partagée du dirigeant et du salarié.

Repérage des points d'accords

Cette explication vise à cerner des points d'accords à étudier.

Révéler les efforts de chaque partie prenante

Faciliter l'identification des actions possibles de chaque partie prenante en vue de faire progresser la situation.

L'aide à la formulation et à l'analyse distanciée des points de blocage peut favoriser l'identification de pistes de travail et des efforts à conduire.

Ce travail doit compter avec un message clé : ces efforts concernent toujours les deux parties.

	Exemple 1	Exemple 2	Exemple 3
Contexte initial	Poste supprimé pour motif économique ; répartition des tâches entre les salariés restants.	Le poste n'a pas évolué depuis 2 ans ; le salarié s'implique peu dans les activités et le projet.	Projet intéressant confié à un collègue sur le critère de disponibilité.
Origine du blocage	Refus par le salarié de prendre en charge de nouvelles tâches : « <i>Déjà trop de travail</i> ».	Refus par l'employeur d'une augmentation : « <i>Je ne suis pas responsable si mon poste n'évolue pas</i> ».	Hostilité vis-à-vis d'un collègue (« <i>sentiment d'injustice</i> »).
Responsabilité du dirigeant	Décision imposée sans concertation ou manque de pédagogie.	Ne pas avoir pris le temps de réfléchir aux options d'évolution et aux souhaits du salarié.	Ne pas avoir anticipé le problème, manque d'écoute.
Responsabilité du salarié	Refus de prendre en compte l'intérêt collectif ; pas de conscience que tous les emplois dépendent de la réorganisation.	Ne pas avoir donné de signes clairs du désir d'évoluer. Ne pas prendre d'initiative (manque d'implication).	Une réaction peut-être excessive.
Points d'accords à étudier	« <i>Tout le monde dans le même bateau</i> » : les emplois en dépendent.	Réflexion partagée sur l'évolution du poste.	Reconnaissance des maladroites, besoin de rebondir.
Efforts possibles du dirigeant	Récupération du temps supplémentaire demandé, meilleure reconnaissance du travail ; ne pas manifester de rancune.	Envoi du salarié en formation, en bilan de compétences, augmentation conditionnée à une évolution effective.	Réflexion sur un autre projet ou action ou délégation à court terme en confiance. Favoriser par des actions communes le rapprochement des 2 salariés.
Efforts possibles du salarié	Solidarité interne (période difficile), bonne volonté pour faciliter le quotidien.	Adhésion active à la réflexion et au projet de formation, adhésion aux conditions de l'augmentation de salaire.	Ne pas rester dans l'hostilité vis-à-vis d'un collègue non responsable de la situation ; se concentrer sur une prochaine action confiée.

III . RESSOURCES ET REFERENCES AU SERVICE DU SOUTIEN A L'EMPLOI ASSOCIATIF

III . B . FICHES REPERES

III . Ressources et références au service du soutien à l'emploi associatif	p. 51
---	--------------

III . B . Fiches repères	p. 57
---------------------------------	--------------

La diversité des profils de l'entreprise associative	p. 59
--	--------------

Le B.A.BA de la convention collective	p. 61
---------------------------------------	--------------

Le processus de recrutement	p. 65
-----------------------------	--------------

Repères pour une gestion humaine des ressources	p. 67
---	--------------

L'entreprise associative recouvre une variété de profils. Cette diversité implique des soutiens adaptés à chaque cas de figure. Aussi, pour aider les acteurs du soutien à mieux en tenir compte, il est restitué ici, à l'appui de travaux de recherche, un rapide état des réflexions à ce sujet.

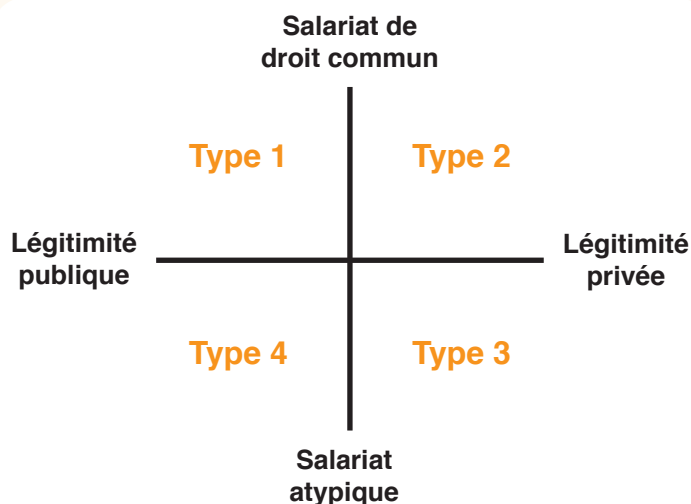
Matthieu Hély¹ propose une typologie des entreprises associatives autour de 2 facteurs : la légitimité de l'action associative, les formes du lien associatif (bénévolat / salariat).

Ce cadre analytique est réalisé en vue de « comprendre le sens des expériences vécues des salariés [associatifs] dont l'identité se construit sur la base d'un attachement implicite ou revendiqué aux valeurs associatives ».

Les formes prises par le lien associatif vont de la prédominance du bénévolat combiné à du salariat « périphérique » à la prépondérance du salariat de droit commun auquel est associé un bénévolat en retrait.



Hély M, *Les métamorphoses du monde associatif*, Presses Universitaires de France, Lien social, Janvier 2009



>> Les quatre idéaux types proposés par le chercheur sont présentés page suivante.

Matthieu Hély prolonge les travaux de Viviane Tchernonog à qui a été confiée une vaste enquête sur les associations.

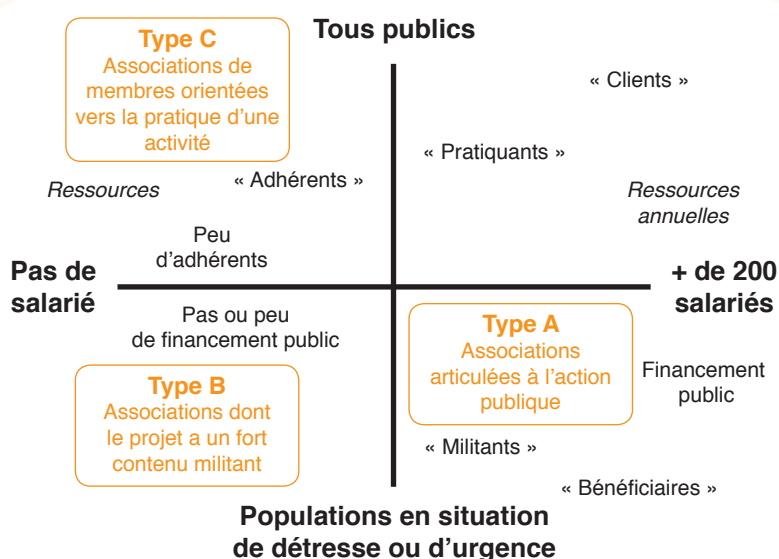
Viviane Tchernonog distingue 3 types d'associations à partir des données de l'enquête :

- les associations dont le projet est articulé à l'action publique ;
- les associations militantes ;
- les associations de membres orientées vers la pratique d'une activité.

Là encore l'analyse multifactorielle permet de croiser différents critères parmi lesquels le budget, l'existence de salariés, mais aussi les types de populations concernés et le vocabulaire utilisé pour désigner le public.



Tchernonog V, *Les grandes évolutions du secteur associatif français*, RECMA - 309, Juillet 2008



Fiches repères

¹ Hély M., *Les métamorphoses du monde associatif*, Presses Universitaires de France, Lien social, Janvier 2009.

Type 1 - « L'entreprise associative gestionnaire »	Type 2 - « L'entreprise associative mécénale »
Caractéristique de la période de l'après guerre notamment avec la création de l'UNAF (1945) ou de l'UNIOPSS (1947), ce type d'association se caractérise par une proximité à l'égard de l'action publique, un mode de régulation tutélaire qui soumet la gestion tarifaire et budgétaire de l'association à un contrôle étroit. Les conditions d'emploi forment « un marché de travail interne », et se caractérisent par les règles qui fondent traditionnellement une « activité professionnelle légitime » : emploi de droit commun (temps plein, employeur unique, contrat à durée indéterminée), convention collective, représentation assurée par des associations professionnelles organisées ou groupements syndicaux, formation qualifiée et reconnue par l'Etat. Le secteur de l'aide à domicile aspire ainsi à se constituer comme un marché de travail interne.	Elle est identifiée comme une configuration récente, en relation avec de nouvelles pratiques managériales des entreprises, nécessitées par la « responsabilité sociale » dont elles doivent aujourd'hui faire preuve. Plus largement le développement du recours aux dons des particuliers dans le secteur de l'humanitaire ou de la santé (associations de malades) renvoie à ce type d'association. A l'instar de Greenpeace, typique de cette forme d'association, la reconnaissance publique et médiatique de leur expertise est la clé de leur fonctionnement. Le cadre de référence de l'emploi reste celui du salariat typique.
Type 4 - « L'entreprise associative partenaire »	Type 3 - « L'entreprise associative marchande »
A l'instar de l'entreprise associative gestionnaire, elles sont organisées en concertation avec les pouvoirs publics. Néanmoins la présence de nombreux bénévoles et l'attachement au projet fondateur garantissent une relative indépendance dans la gestion et les orientations collectives. Le partenariat avec les pouvoirs publics se développe alors selon une méthode qui privilégie des contrats locaux sur des projets à court terme. En conséquence, le lien financier n'est pas tant celui de la subvention, mais celui de financement sur projets dans le cadre de conventions dont le renouvellement n'est jamais assuré. Ce type d'associations s'appuie sur un salariat souvent atypique : recrutement dans le staff de volontaires, statuts souvent hybrides à la frontière du bénévolat et du salariat, prégnance de l'engagement affectif pour la cause, professionnalisation incertaine,... autant de traits typiques d'un « marché du travail externe » ou « périphérique ». Ce type d'associations a vu le jour avec la mise en place de la politique de la ville, de la lutte contre les exclusions ou encore avec les politiques d'insertion par l'activité économique.	Comme dans le cas de l'entreprise associative partenaire (ci-après), elle est souvent composée des bénévoles à l'origine du groupement. Le rapport aux pouvoirs publics est plus « instrumental et direct », dans le recours aux aides à l'emploi notamment. Elles n'ont pas pour visée de relayer des politiques publiques à l'échelon local. Ce type associatif se retrouve dans le sport, la culture, le tourisme, les loisirs. Ces établissements ont dû faire face au retrait de l'Etat dans le financement de leurs ressources. Conduites à développer des prestations commerciales pour garantir leur existence, la vocation de l'entreprise associative marchande n'en reste pas moins non lucrative, les services constituant un moyen au service de l'objet social. Comme les éducateurs sportifs ou les personnels saisonniers du tourisme, l'identité du travailleur associatif se développe selon le modèle d'une activité vécue comme une passion, avant de devenir un métier. Les cas « d'auto emploi associatifs » se retrouvent le plus souvent sur ce type, ainsi que des initiatives du secteur culturel : la forme associative est alors le moyen de poursuivre l'activité dans un cadre sécurisé, pour des activités qui ne peuvent pleinement relever de la logique économique et fiscale du travail indépendant. Il est évoqué alors « une altération de la relation salariale » qui questionne l'émergence d'un marché du travail dit « transitionnel ».

Une convention collective a pour objet de définir les conditions d'emploi et de travail des salariés. Elle comporte un texte de base, souvent complété par des annexes, des avenants, des accords.

Elle a pour objet de définir, dans une branche d'activité particulière, les conditions d'emploi et de travail des salariés (rémunération, durée du travail...), ainsi que leurs garanties sociales (maladie, maternité, accident du travail, prévoyance, retraite...).

Toute structure créant un premier emploi doit se poser la question de l'application d'une convention collective, qui adapte le Code du travail à une branche, un secteur donné.

Son application peut avoir des conséquences sur plusieurs points :

- ▶ grilles de classification des emplois ;
- ▶ salaires concernant les minima conventionnels ;
- ▶ périodes d'essai et de préavis ;
- ▶ types de contrats de travail pouvant être conclus avec les salariés ;
- ▶ organisation du temps de travail ;
- ▶ maintien de salaire en cas d'arrêt maladie, de maternité ;
- ▶ gestion des congés ;
- ▶ taux de cotisations supérieurs aux taux contractuels ;
- ▶ obligation d'adhérer et de cotiser à une institution de prévoyance ;
- ▶ détermination de l'organisme de formation professionnelle continue auprès duquel cotiser, et taux applicable ;
- ▶ représentation du personnel (à partir de 10 ETP).

Quelle convention collective appliquer ?

L'activité principale de l'employeur détermine la convention collective applicable.

La structure recherchera en priorité les conventions correspondant à son code APE.

Obligation d'appliquer une convention collective

Trois cas de figure :

- l'employeur est adhérent d'une organisation patronale et doit appliquer la convention signée par le syndicat ;
- qu'il soit ou non adhérent d'une organisation syndicale, le secteur d'activité de l'employeur relève d'une convention collective étendue. Cette extension a pour effet de rendre obligatoire les dispositions de la convention pour tous les employeurs et les salariés compris dans son champ d'application professionnel et territorial ;
- si l'entreprise n'adhère à aucun syndicat et si elle ne relève d'aucune convention étendue, elle n'a pas d'obligation en la matière.

Comment appliquer une convention collective ?

L'employeur doit informer ses salariés de l'application d'une convention collective en respectant certaines formalités :

- fournir au salarié lors de son embauche une notice d'information relative aux textes conventionnels applicables dans l'entreprise ;
- tenir un exemplaire de la convention collective à la disposition du personnel sur le lieu du travail ;
- indiquer la convention sur les bulletins de salaires ;
- mentionner la convention dans les contrats de travail.

Remarques

L'application d'une convention collective a des implications budgétaires qu'il est important d'anticiper dès que la création d'emploi est envisagée, notamment lorsque la convention prévoit la mise en place d'un régime de protection sociale complémentaire (prévoyance, santé et retraite complémentaire). Elle permet à l'employeur et au salarié de disposer d'une référence adaptée aux activités et constitue donc la première garantie d'une gestion sociale sereine et sécurisée.

Les obligations légales et conventionnelles de l'employeur en protection sociale complémentaire

Afin de compléter les régimes de base de la sécurité sociale, des dispositions à la fois légales et conventionnelles imposent aux employeurs associatifs un certain nombre d'obligations. Ils sont notamment tenus de verser, sous conditions, des indemnités aux salariés absents pour maladie en complément de celles de la sécurité sociale, et de respecter les dispositions conventionnelles fréquentes en protection sociale complémentaire.

Les employeurs de l'économie sociale peuvent être soumis à des accords de prévoyance et de retraite complémentaire qui vont au-delà des obligations légales.

Les régimes de prévoyance complémentaire

La prévoyance complémentaire couvre les risques lourds : incapacité de travail, invalidité, décès, et le remboursement des frais de santé. Elle inclut aussi le risque dépendance.

La garantie remboursement frais de santé a pour objet d'indemniser le salarié des dépenses occasionnées pour lui-même ou pour ses ayants droits au titre de la santé, en complément des prestations en nature servies par la sécurité sociale : frais médicaux, hospitaliers, optiques, dentaires...

La couverture de prévoyance complémentaire peut être mise en place par convention collective ou accord collectif, par accord référendaire ou par décision unilatérale du chef d'entreprise constatée dans un écrit remis par celui-ci à chaque intéressé.

Très souvent dans le secteur associatif, les régimes de prévoyance complémentaire trouvent leur origine dans une convention collective ou dans un accord de branche professionnelle.

L'étendue de ces obligations varie selon les conventions ou les accords : il peut s'agir de mettre en place un régime de prévoyance ou de frais de santé, de cotiser à un certain niveau pour couvrir tout ou partie des risques précités, de garantir un niveau minimum de prestations ou d'adhérer à un régime de branche couvert par un organisme assureur désigné.

Afin de garantir ces engagements, l'employeur doit souscrire un contrat d'assurance en ayant recours à un organisme assureur tiers. Cet organisme peut être désigné par les partenaires sociaux lors de la signature de l'accord sur le régime de prévoyance.

Parmi les organismes assureurs tiers sont visés : les entreprises d'assurance relevant du Code des assurances, les institutions de prévoyance régies par le titre III du livre IX du Code de la sécurité sociale, les mutuelles régies par le livre II du Code de la mutualité.

En tout état de cause, c'est au seul employeur qu'incombe l'exécution de ces obligations vis-à-vis de ses salariés, indépendamment du contrat d'assurance.

Les régimes de retraite complémentaire

Les régimes ARRCO et AGIRC s'appliquent pour l'ensemble des activités du secteur privé pour lesquelles les salariés sont assujettis, à titre obligatoire, à l'assurance vieillesse du régime général de la sécurité sociale.

Ces régimes gérés paritairement sont des régimes de retraites complémentaires obligatoires qui fonctionnent par répartition : la masse des cotisations encaissées dans l'année est utilisée pour payer les retraités de la même année selon un système de points.

- ▶ Le régime de retraite complémentaire des salariés non cadres (ARRCO) a été institué par l'accord national inter professionnel du 8 décembre 1961. Sa gestion est assurée par les institutions de retraite complémentaire membres de l'ARRCO. Le régime ARRCO concerne également les cadres qui cotisent sur la tranche A de leur salaire (part du salaire inférieure ou égale au plafond de la sécurité sociale).
- ▶ Le régime de retraite complémentaire et de prévoyance des cadres (AGIRC) a été institué par la convention collective nationale du 14 mars 1947. Sa gestion est assurée par les institutions de retraite complémentaire membres de l'AGIRC.
- ▶ S'agissant des taux de cotisations, il convient de distinguer :
 - ▶ **le taux contractuel** : il sert à calculer le montant des cotisations qui sont transformées en points de retraite ;
 - ▶ **le taux d'appel** : c'est un coefficient de majoration (fixé à 125 %) destiné à assurer l'équilibre financier des régimes de retraite complémentaire.
- Ainsi au final, c'est au taux de cotisation effectif que l'employeur doit s'attacher.

Régime ARRCO

- ▶ Le taux contractuel obligatoire des cotisations au régime ARRCO est de 6 % sur la tranche 1 de la rémunération (jusqu'au plafond mensuel de la sécurité sociale) pour les salariés non cadres et cadres. En raison de la majoration du taux d'appel, la cotisation effective à verser au régime ARRCO est de 7,50 % (soit 4,5 % pour l'employeur, et 3 % pour le salarié). Par exception, certaines structures de l'économie sociale peuvent cotiser à un taux supérieur à 6 %, en vertu d'accords conclus en matière de retraite complémentaire antérieurs au 2 janvier 1993. Ces taux de cotisations fixés en général à 8 % peuvent donc continuer à produire leur effet.
- ▶ Le taux contractuel obligatoire est de 16 % sur la tranche 2 de la rémunération (entre le plafond mensuel de la sécurité sociale et trois fois ce plafond) pour les salariés non cadres. Compte tenu du taux d'appel, la cotisation effective est de 20 % (soit 12 % pour l'employeur et 8 % pour le salarié).

Régime AGIRC

- ▶ Le taux contractuel obligatoire des cotisations au régime AGIRC est de 16,24 % depuis le 1^{er} janvier 2006 pour les salariés cadres. Ce taux s'applique tant sur la tranche B (comprise entre le plafond mensuel de la sécurité sociale et quatre fois le plafond), que sur la tranche C (comprise entre la limite supérieure de la tranche B et huit fois le plafond mensuel de la sécurité sociale) des rémunérations du salarié cadre. Majorée du taux d'appel, la cotisation effective est de 20,30 % (soit 12,60 % pour l'employeur et 7,70 % pour le cadre).

Les dispositifs de protection sociale sont au cœur de l'actualité et s'intègrent dans une véritable politique sociale. Ils constituent des outils de pilotage multiformes que tout employeur peut s'approprier.

Ainsi, l'employeur, à la recherche d'éléments d'attractivité et de fidélisation des potentiels salariés, peut avoir recours à ces dispositifs pour :

- ▶ distribuer de la rémunération à moindre coût fiscal et social. En matière fiscale, sous conditions et dans la limite d'un plafond, les contributions patronales et salariales sont déductibles de l'assiette de l'impôt sur le revenu du bénéficiaire. En matière de charges sociales, sous conditions et dans la limite d'un plafond, les contributions patronales sont exclues de l'assiette de cotisations sociales ;
- ▶ forger l'identité collective de l'entreprise ;
- ▶ nourrir la négociation collective et optimiser les coûts des régimes.

L'élaboration de la fiche de poste

Cette étape gagne à faire l'objet d'une réflexion collective au sein du Conseil d'administration sur les attentes vis-à-vis du futur salarié.

Travailler sur le cœur de la fiche :

- réaliser une typologie des missions ou fonctions sur la base de la répartition des tâches bénévoles/salariés. Vérifier la pertinence en opérant la relation avec les actions de l'arbre d'objectifs ;

👉 Définition du « portrait robot » du profil recherché.

- définir le titre du poste, en repartant des fonctions listées ; il s'agit d'être précis (ex. secrétaire ou assistant de direction, directeur ou coordinateur...) ;

👉 Définition de la « vitrine » de l'emploi (c'est le titre qui va être d'abord perçu).

- définir la mission générale exercée : explicitation du titre du poste, qui ne se confond pas avec la typologie des fonctions (ex. mettre en œuvre les orientations et la gestion générale de l'association, assurer l'accueil et le secrétariat de l'association...) ;
- décliner les tâches. Elles ne se confondent pas avec les fonctions. Exemples de tâches pour un poste de secrétariat : saisie, mise en forme, diffusion de courrier et documents, gestions des fichiers et des mailings, tenue de l'archivage, classement des dossiers, etc. ;
- identifier et nommer les compétences requises (connaissances, savoir-faire, savoir-être).

Fournir les informations contextuelles :

- rédiger quelques lignes sur le contexte du poste permet aux candidats de mieux se représenter le poste recherché ;
- définir la date d'embauche ;
- nommer la position du poste (responsable hiérarchique, relations fonctionnelles) sur la base de l'organigramme associatif ;
- nommer la nature du poste et, dans l'optimum, les évolutions potentielles de l'emploi (à l'interne ou à l'externe) ;
- expliciter les conditions de travail : horaires, lieu de travail, en s'attachant à identifier les éventuelles particularités, type de publics, etc.

Catherine

« Les questions liées à la prise opérationnelle de poste du premier emploi [Où va-t-il travailler ? Qui va faire la paie ?] se posent souvent après l'embauche effective et menacent une entrée dans l'emploi réussie pour le salarié et pour l'association. »

Le recrutement

Le recrutement repose sur plusieurs étapes : la diffusion de l'offre d'emploi, l'analyse des dossiers de candidature, le processus de recrutement et de sélection.

- La diffusion de l'offre d'emploi. Il importe d'être à ce stade en ouverture en ne se privant d'aucune voie : réseaux spécialisés (Pôle Emploi, Cap Emploi...), tout en étant précis dans la rédaction de l'offre d'emploi afin d'éviter des candidatures inadéquates (exemple : nécessité d'un véhicule). On rappellera les problématiques possibles de la cooptation.
- L'analyse des candidatures doit se réaliser sur la base de critères objectifs (exemple : expériences, disponibilité, mobilité...), y compris relativement à la présentation du candidat (exemple : caractère lisible et soigné de la lettre de motivation).

- ▶ Le processus de recrutement tient en deux étapes principales : la sélection et le choix.
 - Concernant la sélection, il importe que les responsables associatifs soient mobilisés au moins par binôme pour les entretiens de recrutement. Un double regard est utile au partage de l'information. L'entretien de recrutement peut être réalisé à l'appui d'une grille de recueil et de diffusion d'information préalablement validée par les instances.
 - Le choix doit être mis au débat au niveau du Conseil d'administration afin d'enrichir la prise de décision du bureau.

L'accueil du salarié

- ▶ **L'accompagnement du salarié à l'installation dans son lieu de travail** : passer du temps est important car l'installation matérialise la réalité de la prise de fonctions. Cet accompagnement suppose de présenter également les conditions de fonctionnement de la structure sur le plan formel (horaires d'ouverture, règlement, présentation des membres...), et informel (précautions vis-à-vis du local, lieux de déjeuner possibles...).
- ▶ **La transmission d'une connaissance approfondie de la structure** : superflu au moment des candidatures, ce temps de transmission est essentiel pour que le nouveau salarié s'approprie pleinement le contexte. Par souci de cadrage, il peut être opportun que ce soit le Président qui assure cette transmission d'informations : il est a priori le représentant de l'histoire vivante de l'association, de ses valeurs et du projet associatif. Des documents seront utilement fournis au salarié : statuts, règlement intérieur, rapport d'activité... Cette transmission peut être également l'occasion d'expliquer pourquoi le poste a été créé et d'exposer les attentes à court et moyen terme de l'association vis-à-vis du salarié.
- ▶ **L'intégration d'un salarié** (d'un premier ou des suivants) implique d'avoir clarifié et consolidé les conditions d'accueil (conditions géographiques, physiques, temporelles) mais aussi d'envisager sa montée en compétences et de lui donner les moyens d'être pleinement opérationnel. Il est souvent fait comme si la culture et les valeurs étaient déjà connues du nouveau salarié. Il importe d'encourager les responsables à prendre le temps de cette transmission.

La taille constitue ce que les théoriciens appellent un facteur de contingence, c'est-à-dire **un phénomène qui impacte le fonctionnement de l'organisation, de façon complémentaire aux valeurs et à la nature de l'activité**. Il s'agit de tenir compte de ce paramètre dans l'appui fait auprès des publics.

Des écueils possibles à éviter

Des écueils relatifs aux relations de travail :

- ▶ « domestication » des pratiques de management : atmosphère familiale, conviviale, affective, etc. ;
- ▶ préférence pour des formes de flexibilité interne : recours aux heures supplémentaires plutôt qu'à une main d'œuvre complémentaire ;
- ▶ division du travail moins marquée. Le découpage des différentes dimensions de la GRH est moins lisible : la GRH peut être *in fine* concentrée dans les seules mains d'un directeur ou d'un administrateur ou, au contraire, « diluée » entre différents administrateurs sans réelle coordination ;
- ▶ relation contractuelle négligée au profit de formes de relations à la fois plus floues et prégnantes : des relations de proximité induisent des phénomènes de don / contre don ; l'affectif peut l'emporter sur la raison en matière de GRH en Très Petites Associations (TPA) ;
- ▶ management oral et direct poussant à négliger le sens accordé aux procédures et règles formalisées en matière de GRH.

Des écueils relatifs au management :

- ▶ schéma de décision réactif, opportuniste ou spontané qui induit des décisions improvisées plus que réfléchies, structurées, anticipées (ex. recrutement) ;
- ▶ les dimensions administratives, politiques et stratégiques de la GRH ne sont pas forcément repérées par les administrateurs ;
- ▶ une gestion à très court terme : tout le volet prospectif de la GRH (formation, développement des compétences, Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences -GPEC-) a tendance à être négligé.

Des bonnes pratiques repérées

- ▶ La co-construction des activités et des projets : elle participe de la qualité du dialogue salariés / bénévoles. Elle contribue au développement commun des compétences, d'un langage et des valeurs. L'attention à porter à l'animation des bénévoles est tout aussi nécessaire qu'au management des salariés : l'absence de lien de subordination nécessite une approche consensuelle et participative à leur niveau.
- ▶ L'existence d'espaces, au sein de l'association, pour que soit interrogée périodiquement la trajectoire associative. Procéder à une évaluation régulière du projet avec les parties prenantes est un gage de mobilisation et de cohésion, là où le seul contrôle de service entraîne du stress et de la démobilisation.

Sylvain

« Un espace de travail interne peut aider à renouer les liens entre projet associatif et activités, l'un pouvant faire évoluer l'autre. »

► Formaliser : si le contrat de travail formalise les engagements et les responsabilités des deux parties, un point régulier, surtout lors des temps d'évolution forte de l'activité, peut se traduire par des avenants pour adapter la relation contractuelle à l'évolution des besoins. C'est aussi le moyen de rétablir des situations juridiques parfois précaires, et fréquemment source de conflits ;

► S'attacher au parcours des salariés : penser leur formation, la politique salariale... A cet égard, il faut souligner l'intérêt de l'entretien d'évaluation, support de travail co-élaboré entre l'employeur et le salarié. Le bénévolat peut être également appréhendé en termes de parcours en pensant également leur formation, leur qualification. A noter, dorénavant, les possibilités d'accès à la VAE des bénévoles ;

► Travailler sur les modes de représentation comme par exemple favoriser la représentation du personnel au sein du CA est une piste intéressante.

Alexandre

« Il m'arrive, selon les cas, de suggérer l'idée d'un contrat d'objectifs évolutifs entre le salarié et administrateurs référents. »

III . RESSOURCES ET REFERENCES AU SERVICE DU SOUTIEN A L'EMPLOI ASSOCIATIF

III . C . RESSOURCES LEXICALES, DOCUMENTAIRES & WEBOGRAPHIQUES

III . Ressources et références au service du soutien à l'emploi associatif	p. 51
---	--------------

III . C . Ressources lexicales, documentaires & webographiques	p. 69
---	--------------

Lexique thématique de l'emploi associatif	p. 71
--	--------------

De Apprentissage de la fonction employeur à Assurance maladie	p. 71
---	-------

De Assurance maternité à CFGA	p. 72
-------------------------------	-------

De Chèque Emploi Associatif à Diagnostic DLA	p. 73
--	-------

De Entretien professionnel d'évaluation à Gouvernance (associative)	p. 74
---	-------

De Indemnité journalière à Loi de mensualisation	p. 75
--	-------

Mécénat de compétences	p. 76
------------------------	-------

De Mutualisation, externalisation, sous-traitance à Prévoyance collective	p. 77
---	-------

De Professionnalisation du secteur associatif à Relation d'emploi dans les associations	p. 78
---	-------

Syndicats employeurs de l'économie sociale	p. 79
--	-------

Ressources documentaires	p. 80
---------------------------------	--------------

Ressources webographiques	p. 83
----------------------------------	--------------

Ressources webographiques dédiées à l'emploi associatif par branches & secteurs	p. 84
(Syndicats employeurs de l'Usgeres et CNAR)	

Les partenaires de la démarche	p. 89
---------------------------------------	--------------



Apprentissage de la fonction employeur

Informé sur les droits et devoirs est un premier pas. L'apprentissage de la fonction employeur peut s'appuyer sur la formation des bénévoles (voir aussi **CFGA : le Certificat de Formation à la Gestion Associative** ) , mais aussi sur des pratiques d'apprentissage in vivo. Ainsi, dans le champ du sport, des organisations « Profession Sport » proposent le recours à un groupement d'employeurs dédié, permettant la mise à disposition d'emploi sur des temps partiels entre différents clubs sportifs.

Assurance de personnes

Catégorie d'assurance regroupant les « produits d'assurance » ayant pour objet la garantie des risques susceptibles d'affecter une personne dans son existence ou dans son intégrité physique. On retrouve dans cette catégorie l'assurance vie, les assurances individuelles contre les accidents corporels, les assurances maladie, les assurances prévoyance.

Assurance décès

Au régime général de la sécurité sociale, un capital décès est versé aux ayants droit d'un assuré qui décède alors qu'il était en activité.

Ce capital est servi par priorité, sauf clause particulière contractuelle, à la personne étant à la charge de l'assuré décédé (bénéficiaire prioritaire) s'il en fait la demande dans le mois qui suit le décès, sinon au conjoint ou aux enfants ou aux ascendants (dans cet ordre de priorité) de l'assuré décédé.

Les organismes d'assurances proposent des compléments qui peuvent prendre plusieurs formes :

- ▶ capital décès ;
- ▶ rente de conjoint ;
- ▶ rente éducation.

Assurance invalidité

Au régime général de la sécurité sociale, l'assurance invalidité prévoit le versement d'une pension à l'assuré qui présente une réduction de sa capacité de travail d'au moins deux tiers.

La pension est donc attribuée à l'intéressé, si son état ne lui permet plus de se procurer, dans une profession quelconque, un salaire supérieur au tiers de la rémunération correspondant à l'emploi qu'il occupait avant sa cessation d'activité.

Les organismes d'assurances proposent des compléments à ces pensions d'invalidité.

La période pendant laquelle l'assuré perçoit une pension d'invalidité donne lieu à l'attribution de trimestres assimilés auprès de l'assurance vieillesse du régime général et à l'attribution de points non cotisés auprès des régimes de retraite complémentaire.

Assurance maladie

Au régime général de la sécurité sociale, l'assurance maladie garantit deux types de prestations en cas de maladie ou d'accident de la vie courante :

- ▶ **Prestations en espèces** : il s'agit du versement d'un revenu de remplacement en cas de cessation temporaire d'activité, sous forme d'indemnités journalières. Les associations doivent garantir sous condition d'ancienneté et pour une durée variable, un niveau de ressources au salarié malade. Les organismes d'assurance proposent des compléments à ces indemnités journalières.
- ▶ **Prestations en nature** : il s'agit du versement des différents frais de santé engagés par l'assuré.



Les organismes d'assurance complémentaire proposent une prise en charge partielle ou totale des frais non remboursés à l'assuré.

Assurance maternité

Au régime général de la sécurité sociale, l'assurance maternité garantit deux types de prestations en cas de maternité :

- **Prestation en espèces** : la sécurité sociale verse des indemnités journalières.
- **Prestation en nature (remboursement de frais)** : la sécurité sociale prend en charge à 100 % (pas de ticket modérateur) tous les frais liés à la grossesse et à l'accouchement. En revanche, les dépassements de tarif restent à la charge de l'assuré. Les organismes d'assurance complémentaire proposent la prise en charge de certains dépassements de tarifs. Certains versent une prime à l'accouchement.

Auto-emploi (associatif)

La notion d'auto-emploi n'est pas une appellation juridique, mais un concept qui renvoie à la création d'activité : elle peut être utilisée pour désigner des actes tels que se mettre à son compte, créer une microentreprise, développer une activité et un revenu (notamment en relation avec les pratiques de microcrédit).

La notion d'auto-emploi associatif renvoie à un projet ou à un acte précis : constituer une association pour créer son emploi. Elle est a priori en contradiction avec le fait de situer l'emploi comme un moyen au service du projet associatif. Par essence, le projet associatif est le fait d'un collectif. Aussi, selon la nature du projet d'un porteur visant à créer son propre emploi, deux voies peuvent être mises en perspective celle d'une création individuelle, sous d'autres formes statutaires, ou celle de s'associer en collectif pour entreprendre. Le processus de création suppose alors de travailler sur la cohérence entre l'ambition individuelle relative à l'emploi et le projet associatif de tous.

Bénévolat

Le bénévolat est un contrat moral passé entre une personne et une organisation associative. Il importe de tenir compte des différents degrés d'implication :

- **bénévole actif** : personne impliquée directement par l'exécution des actions ou tâches ;
- **bénévole responsable** : personne qui coordonne un groupe de volontaires ou qui est responsable d'un projet ;
- **bénévole administrateur** : personne qui prend des décisions à travers une place dans un organe de gouvernance (Conseil d'administration, bureau). Si les fonctions des administrateurs élus au bureau sont aisément repérables (Président, Trésorier, Secrétaire), les administrateurs siégeant au Conseil d'administration n'ont pas toujours de responsabilités clairement identifiées. Selon le développement de l'organisation, il s'agit de travailler sur une répartition des responsabilités. Nommer un référent pour les ressources humaines (RH) est une pratique pertinente. En effet, le référent employeur peut être un autre membre du Conseil d'administration que le Président, même si ce dernier a la responsabilité employeur.

CFGA : le Certificat de Formation à la Gestion Associative

Le CFGA est une des formations qui vise à apporter aux bénévoles des notions de base pour leur permettre de conduire ou de développer un projet associatif : donner du sens à la mise en œuvre des actions, être dirigeant dans une équipe de travail, être gestionnaire, être force



de proposition, etc. Le certificat de formation à la gestion associative est attesté par le Préfet, ce qui constitue une reconnaissance de la fonction de bénévole dans un parcours de vie.

Chèque Emploi Associatif ¹

Mis en place par l'URSSAF depuis 2004, l'objectif du Chèque Emploi Associatif (CEA) est de faciliter le travail des associations employeurs (jusqu'à 9 ETP depuis avril 2008), en leur permettant de ne plus avoir à assurer l'établissement des fiches de paie, ni le calcul des cotisations dues aux différents organismes sociaux. Cette dématérialisation présente des limites et des risques en termes de sécurisation de l'employeur vis-à-vis de ses obligations ; il ne décharge l'employeur que sur certaines formalités liées à l'emploi. La détermination de l'OPCA, la déclaration à la Médecine du travail ou le choix d'une **convention collective** 🌐 ne sont pas pris en compte. La qualité de l'emploi, au sens de l'attention à porter à l'organisation du travail, au parcours, à l'enjeu de la pérennisation, et au développement des compétences, n'est pas l'objet du CEA. Faute d'accompagnement, il induit le risque que les employeurs associatifs oublient ces aspects, prémices de probables conflits sur la rémunération, ses accessoires et ses conditions de travail. En 2008, il concernait 35 000 utilisateurs potentiels (inscrits), pour 87 840 salariés concernés.

Contrat collectif

Contrat de prévoyance passé entre un organisme assureur et une entreprise au bénéfice de ses salariés. Le contrat collectif peut être facultatif, les salariés sont libres de s'y affilier ou non, ou obligatoire, tous les salariés concernés y sont obligatoirement affiliés. C'est seulement dans ce dernier cas que les contrats collectifs bénéficient d'exonérations sociales et fiscales.

Lorsqu'il est obligatoire, le contrat collectif doit répondre aux critères suivants :

- ▶ il est applicable à une catégorie objective de salariés, définie de manière générale et impersonnelle ;
- ▶ il assure les risques couverts par les régimes de base de sécurité sociale ;
- ▶ ses cotisations sont fixées à un taux uniforme ;
- ▶ ses cotisations comportent une part patronale.

Contrat d'adhésion

Document contractuel signé par l'association employeur comportant l'engagement d'affilier tout ou partie de son personnel auprès d'une mutuelle. Le contrat d'adhésion doit notamment définir les conditions d'adhésion (catégories de personnel concernées et taux de cotisation applicables). Il est signé par le dirigeant ou toute autre personne valablement mandatée.

Cotisation

Somme versée régulièrement à un organisme de protection sociale de base ou complémentaire. Elle est soit forfaitaire, soit déterminée en appliquant un taux à une assiette de cotisation.

Diagnostic DLA

Le diagnostic DLA (Dispositif Local d'Accompagnement) présente la spécificité de reposer sur une approche globale du projet et de ses activités. Il s'agit d'une analyse à un instant 't', qui fournit un panorama général d'une situation en mesurant les atouts et les faiblesses. Il est réalisé à partir d'entretiens et de documents de l'association, en relation étroite avec les responsables de la structure.

¹ D'après François Cauchy, Juris Association, février 2010.



Dispositif Impact Emploi

Le Dispositif Impact Emploi a pour visée de lever un frein à l'embauche dans le secteur associatif, pour les associations de moins de 10 ETP, en permettant une prise en charge globale des formalités liées à l'emploi. Sa spécificité réside dans la labellisation d'un intermédiaire « tiers de confiance » qui, à l'appui d'un logiciel fourni par l'URSSAF, opère ces formalités. A la différence du **Chèque Emploi Associatif** , l'existence de cet interface permet un contact direct avec l'employeur associatif. Le Dispositif Impact Emploi repose sur l'utilisation qui en est faite par le tiers de confiance. A partir du logiciel, il peut apporter aide et conseil en matière d'emploi et de gestion des ressources humaines. Les tiers de confiance proposent souvent des services plus larges que la seule édition du bulletin de paie et les déclarations afférentes.

Entretien professionnel d'évaluation

C'est un espace privilégié d'échanges et de réflexion entre un collaborateur et un responsable. Les associations doivent adapter cet outil en tenant compte des spécificités sectorielles. Il doit permettre au salarié de faire un diagnostic en relation avec le poste (forces et faiblesses) dans une dynamique de progrès, de témoigner d'un retour objectif sur l'activité, de mettre en perspective l'évolution souhaitée par l'individu et la structure.

Evaluation de l'utilité sociale

L'évaluation de l'utilité sociale d'un projet associatif permet de revenir sur la visée du projet, d'enrichir l'analyse sur l'adéquation des moyens au regard des objectifs fixés en interne, comme sur les effets et impacts recherchés par l'association utiles au dialogue avec les partenaires. De nombreux réseaux ont développé des méthodologies adaptées à leur secteur d'activité.

Fonctionnement démocratique ¹

Un fonctionnement démocratique se traduit par l'existence et le respect de règles comme la transparence de fonctionnement des instances et l'exigence de quorum (présence d'un nombre minimum de membres pour délibérer dans le cadre des instances, Assemblée générale ou Conseil d'administration). Il suppose également une vigilance forte aux processus qui permettent l'exercice de la démocratie. Ces fonctionnements peuvent être cependant d'une extrême diversité. La loi de 1901 ne fait aucune obligation de fonctionnement démocratique. Le critère de « fonctionnement démocratique » est néanmoins généralement un préalable pour être membre d'un réseau fédéral ou obtenir certains agréments.

De plus, le bon fonctionnement d'une association relève très souvent de sa capacité à intégrer, statutairement et dans les faits, un schéma décisionnel efficace.

Gouvernance (associative) ²

Les valeurs qui fondent le fait associatif se traduisent par une gouvernance particulière s'exprimant à différents niveaux : territorial, interprofessionnel, branche, organisation. La notion est empruntée à l'univers de la grande entreprise pour laquelle une bonne gouvernance concerne la transparence, le niveau de rémunération des dirigeants...

Concernant les associations, la gouvernance renvoie en particulier aux instances, à leurs spécificités de fonctionnement en relation avec les modes d'exercice des mandats, des responsabilités,

¹ D'après Colas Amblard, Avocat, AME Avril 2010.

² D'après les travaux conduits par Serge Cordellier pour l'étude : Associations et logiques de marché, CPCA, 2009.



et en relation avec des enjeux de dialogue social interne (ou relations sociales).

Un bon fonctionnement de la gouvernance repose sur l'existence de règles définies entre les différentes parties prenantes.

La professionnalisation des associations peut entraîner une modification des équilibres entre gouvernance et gestion, entre responsables élus et salariés. La répartition des rôles entre ces derniers est au cœur des interrogations sur la gouvernance : quel est le partage des responsabilités (y compris en termes de représentation politique) et des fonctions ? Qui assure la pérennité de l'association et de ses orientations ? Sur quoi se fonde la légitimité de chaque partie prenante ? La délégation des pouvoirs, qui peut concerner différentes dimensions, peut venir préciser cette répartition. Cependant, la délégation n'exonère en rien le Président de sa responsabilité employeur.

Indemnité journalière

Allocation servie par le régime général de la sécurité sociale en cas d'arrêt de travail pour maladie, maternité, accident du travail, accident du trajet ou maladie professionnelle. Pour les salariés en arrêt de travail, l'employeur est obligé de continuer à verser une partie du salaire (**loi de mensualisation**)

Les organismes d'assurance peuvent compléter ces indemnités et versements.

Instruction fiscale de 1998

Le législateur, analysant la loi du 1er juillet 1901, lui reconnaît une double caractéristique : la démarche des personnes doit être désintéressée, l'association n'est pas guidée par la recherche du profit. En conséquence, les associations loi 1901 ne sont pas en principe soumises aux impôts dus par les personnes exerçant une activité commerciale (notamment la taxe sur la valeur ajoutée, l'impôt sur les sociétés et la contribution économique territoriale). Néanmoins, « afin de garantir le respect du principe d'égalité devant les charges publiques et d'éviter des distorsions de concurrence » (motifs explicités dans le bulletin officiel des impôts, service de la législation fiscale, n°170 du 15 septembre 1998), si ces organismes exercent des activités lucratives, ceux-ci doivent être soumis aux impôts commerciaux.

Compte tenu de l'évolution du secteur associatif et de la jurisprudence, le législateur a défini en 1998 une nouvelle logique d'appréciation. Une association à but non lucratif n'est pas soumise aux impôts commerciaux, sauf lorsque l'administration établit que :

- 1- sa gestion est intéressée ;
- 2- si la gestion est désintéressée, que l'organisme concurrence le secteur commercial. S'il ne concurrence pas le secteur commercial et que sa gestion est désintéressée, l'organisme n'est pas imposable ;
- 3- s'il concurrence le secteur commercial, l'organisme exerce son activité selon des modalités de gestion similaires à celles des entreprises commerciales. Pour l'apprécier, quatre éléments doivent être pris en compte, mais leur importance dans l'appréciation de la « commercialité » n'est pas la même. Ainsi, il convient d'étudier dans l'ordre décroissant : le « produit » proposé par l'organisme, le « public » qui est visé, les « prix » pratiqués, la « publicité » qu'il fait (règle des « 4 P »).

Loi de mensualisation

La loi organise sous certaines conditions une obligation pour les associations de maintenir en tout ou partie le salaire du travailleur absent pour cause de maladie ou d'accident.

L'article L. 1226-1 du Code du travail prévoit une indemnisation complémentaire à l'allocation



journalière de la sécurité sociale en cas d'absence pour maladie ou accident des salariés.

Conditions :

- l'absence du salarié doit résulter d'une incapacité de travail liée à une maladie ou à un accident (professionnel ou non), à l'exception de toute autre cause ;
- constatée par certificat médical, cette incapacité de travail doit être justifiée dans un délai de 48 H à l'employeur et à la caisse primaire d'assurance maladie ;
- les soins doivent être dispensés sur le territoire français ou dans un autre état membre de l'Union Européenne, ou de l'espace économique européen, pour que la maladie, ou l'accident, soit pris en charge par la branche assurance maladie de la sécurité sociale (*article L. 1226-1 du Code du travail*) ;
- la condition d'ancienneté qui s'apprécie au premier jour d'absence conditionne le bénéfice des indemnités complémentaires servies par l'employeur.

La condition d'ancienneté de 3 ans pour bénéficier de l'indemnisation conventionnelle en cas d'arrêt maladie est désormais portée à 1 an (*articles L. 1226-1 et D. 1126-2 du Code du travail*).

Montant et durée de l'indemnisation

Rappel du dispositif relevant du régime général de la sécurité sociale :

- pour les maladies de longue durée, les indemnités du régime de base sont généralement servies après 3 jours de franchise et pendant 3 ans à compter de l'arrêt de travail ;
- dans les autres cas, l'assuré n'a droit qu'à un maximum de 360 jours d'indemnités journalières sur une période de 3 ans pour une ou plusieurs maladies ;
- en cas d'incapacité due à un accident du travail ou à une maladie professionnelle, ces indemnités obéissent à un régime particulier.

Indemnisation complémentaire de l'employeur :

- le décret du 18 juillet 2008 a réduit le délai de carence légal à 7 jours d'absence continue au lieu de 10 jours avant (*article D. 1226-3 du Code du travail*). Cela signifie que l'indemnité complémentaire n'est versée par l'entreprise qu'à compter du 8^{ème} jour. En cas d'accident du travail, ou de maladie professionnelle, aucune carence n'est appliquée ;
- l'indemnité complémentaire à verser par l'employeur est égale à 90% de la rémunération brute que le salarié aurait perçue s'il avait travaillé pendant les 30 jours d'absence, puis est égale aux deux tiers de cette rémunération (soit 66,66 % de la rémunération) pendant les 30 jours suivants ;
- ces indemnités complémentaires sont augmentées de 10 jours par période entière de 5 ans d'ancienneté en plus de la durée d'un an requise, sans que chacune d'elle dépasse 90 jours.

Mécénat de compétences

Le mécénat de compétences, créé par la loi Aillagon n°2003-709, permet à une association de bénéficier d'un apport de compétences dans le cadre d'une mise à disposition de salariés par une entreprise (forme d'un prêt de main d'œuvre ou d'une prestation de service). Une convention de mécénat organise ce prêt, à caractère non lucratif, qui vise l'accompagnement ou le montage d'un projet de l'association.



Mutualisation, externalisation, sous-traitance (à propos de...) ¹

La tendance est aujourd'hui à l'émiettement, la démultiplication et l'individualisation des petites associations. La plupart des petites associations interviennent sur des activités de services pour lesquels les gains de productivité sont réalisés sur l'organisation, ce qui accentue la pression sur les ressources humaines. Aussi, le développement de l'activité peut être envisagé à travers différentes solutions liées à l'organisation : le partage d'emploi avec une association existante, les groupements d'employeurs, les plateformes de services sont autant de solutions à explorer. Mutualisation de moyens, voire fusion d'associations, les accompagnateurs soulignent qu'ils manquent de ressources à ce sujet.

La mutualisation est parfois vécue comme contrainte par les logiques de marché. Une première étape de travail consiste alors à revenir sur les questions de gouvernance, la crainte de dépossession liée au partage du pouvoir constituant un frein fort aux pistes de mutualisation et ce, avant d'aborder les apports techniques.

La mutualisation, si elle est bien gérée, permet de renforcer les équipes, de monter en compétences dans une logique de réseaux et de partenariats.

Partage d'emploi

Le partage d'emploi est une forme de mise à disposition comme le groupement d'employeurs. C'est une démarche conventionnelle entre des associations qui peut être utilisée lors de la création d'un poste ou pour un poste existant. Toute mise à disposition ne peut être qu'à but non lucratif.

Un poste de travail peut être d'emblée conçu comme mutualisé : une des associations emploie le salarié et établit une convention avec une ou plusieurs autres associations. Le contrat de travail doit être établi en conséquence. La répartition du temps de travail doit faire l'objet d'un prévisionnel mais surtout d'un décompte précis. Des procédures doivent être prévues en cas de défaillance de l'une des associations.

Une mise à disposition ponctuelle d'un salarié en poste peut également être envisagée, sous certaines conditions. Le conventionnement implique alors l'accord express du salarié, d'autant plus si des modifications de son activité, comme le lieu d'exercice, diffèrent des dispositions du contrat de travail. La convention doit être précise : durée, répartition des responsabilités entre les signataires, description des tâches, modalités en cas de litige, modes de facturation. La facturation ne peut pas être confondue avec une facture de prestation de services, au risque d'une requalification en mise à disposition à but lucratif. La facture doit faire clairement apparaître le coût salarial, les cotisations patronales et les congés afférents inclus, les heures travaillées au sein de la structure utilisatrice. Le coût ne peut pas être forfaitaire.

Certaines régions, pour favoriser la mutualisation de l'emploi, acceptent le principe du partage. Si le partage concerne la mise en disposition d'un salarié bénéficiant d'un emploi aidé, c'est une question d'interprétation. En effet, l'article L. 1611-4 du Code général des collectivités territoriales interdit formellement à une association de reverser tout ou partie d'une subvention à une autre association.

Prévoyance collective

Garanties de prévoyance mises en place dans le cadre de l'entreprise, ou de la branche professionnelle, contre tous les risques résultant de la maladie, de l'accident, de la maternité ou du décès. Elles permettent d'apporter des prestations venant en complément de celles de la

¹ D'après l'intervention de D. Demoustier, Séminaire sur l'emploi associatif, CPCA Rhône Alpes, avril 2009.



sécurité sociale.

Ces garanties s'adressent à tout ou partie des salariés, de façon obligatoire ou facultative.

La prévoyance collective couvre deux types de risque :

- les gros risques : pertes de revenus liées à l'arrêt de travail temporaire ou définitif (invalidité, décès) et les frais de santé liés à l'hospitalisation ;
- les petits risques : dépenses occasionnées par un problème de santé sans gravité (consultations, analyses et examens, des dépenses de pharmacie, d'optique, de dentiste).

Professionalisation du secteur associatif ¹

La complexification du contexte socio-économique, la diversification des formes d'entreprises associatives, la multiplication des exigences notamment en matière de marchés publics sont autant d'éléments conduisant les associations à se structurer, s'adapter et se développer. Afin de répondre à ces contraintes, la professionnalisation du secteur associatif est devenue inéluctable. Elle ne se confond pas avec la « professionnalisation des bénévoles », notion parfois mal vécue, mais repose sur une montée en compétences de l'association à différents niveaux.

La professionnalisation de la structure suppose de se doter des moyens adaptés pour que le projet associatif reste le moteur de l'organisation. Ces moyens renvoient en particulier à la qualité de la gouvernance, repérable à travers la stabilisation et le caractère fonctionnel des instances dirigeantes (Conseil d'administration, bureau) ainsi qu'à la consolidation des prises de décision.

La professionnalisation des activités concerne tout particulièrement les associations employeurs. Elle recouvre deux conditions essentielles :

- le projet associatif doit être décliné en un plan d'action ;
- la réalité économique doit être maîtrisée de telle façon que l'activité soit solvable, et au mieux permette d'envisager la pérennité des actions.

De ces conditions dépendent la mobilisation des ressources, notamment celle d'un emploi de qualité.

La professionnalisation des acteurs est un axe central : la montée en compétences des bénévoles comme des salariés est la condition de la professionnalisation de la structure comme des activités. De plus, elle positionne l'organisation associative au regard de son engagement réciproque vis-à-vis des forces bénévoles comme vis-à-vis de l'enjeu d'un emploi de qualité.

Au vu de la complexité de la professionnalisation du secteur associatif tel que précisé ci-dessus, l'accompagnement à la structuration des associations trouve toute sa pertinence.

Régime conventionnel

Obligation de couverture sociale qui résulte des dispositions d'une **convention collective**

Relation d'emploi dans les associations (à propos de...)

La relation d'emploi dans les associations repose sur 3 dimensions : politique, technique et relationnelle. Elle dépend de la mise en tension entre ces dimensions.

Si on nie la dimension relationnelle, on nie la fonction employeur, si on nie la dimension politique, on nie la responsabilité employeur, si on nie la dimension technique, on nie la relation bénévoles / salariés. Ces trois dimensions se heurtent souvent à la place prise par l'affectif dans les relations au sein des associations.

¹ D'après le CNAR Sport, professionnalisation du secteur associatif sportif, janvier 2007.



Porter attention à la relation d'emploi dans les petites et moyennes associations employeurs implique de favoriser, au côté de l'affectif, la prise en compte de ces trois dimensions et leur mise en dynamique : la fonction employeur ne peut être pleinement assumée si elle ne tient pas compte de la réalité de la responsabilité employeur, la responsabilité employeur ne peut s'exercer que parce que les différentes parties prenantes, notamment bénévoles et salariés, ont trouvé leur place dans l'organisation en un équilibre général.

Syndicats employeurs de l'économie sociale

Les employeurs de l'économie sociale :

- ▶ ont négocié 24 conventions collectives nationales spécifiques en matière de droit du travail et de la formation professionnelle étendues dans les 13 branches et secteurs professionnels et couvrant 1,2 millions de salariés ;
- ▶ collectent 500 millions d'euros pour la formation professionnelle de leurs salariés par l'intermédiaire de deux principaux OPCA : Uniformal, multi-branches, Unifaf pour la branche sanitaire, sociale et médico-sociale ;
- ▶ ont défini en 2006 le champ multi professionnel de l'économie sociale pour se donner la capacité de négocier des accords s'appliquant à l'ensemble des salariés du champ.

Les syndicats d'employeurs (ou syndicats patronaux) sont des organisations professionnelles qui fédèrent et représentent les employeurs au niveau d'une branche ou d'un secteur d'activités. Leur structuration repose sur une volonté conjointe des employeurs de défendre leurs intérêts, sur la base d'une adhésion volontaire.

Les employeurs associatifs concernés par le présent référentiel sont principalement fédérés par l'Union de syndicats et groupements d'employeurs représentatifs dans l'économie sociale (Usgeres), seule organisation multi professionnelle de l'économie sociale fédérant 24 syndicats d'employeurs, 12 branches professionnelles, soit 60 000 employeurs (75 % des employeurs fédérés) et plus de 770 000 salariés.

La mission de l'Usgeres est triple :

- ▶ négocier des accords collectifs de travail transversaux à plusieurs branches de l'économie sociale ;
- ▶ fédérer les employeurs de l'économie sociale autour de thématiques liées à l'exercice de la fonction d'employeurs ;
- ▶ représenter les syndicats d'employeurs et leurs membres auprès des Pouvoirs publics et des leaders d'opinion.

A titre d'exemple, la branche de l'aide à domicile et celles de l'animation, du sport et du tourisme social et familial sont fédérées par l'Usgeres.

Pour les élections prud'homales, l'Usgeres, l'Unifed représentant la branche sanitaire, sociale et médico-sociale et le Géma représentant les mutuelles d'assurance se sont associés pour présenter une liste commune des employeurs de l'économie sociale par l'intermédiaire de l'association des employeurs de l'économie sociale.

	Etape notamment concernée
Associations mode d'emploi , <i>L'embauche et la gestion du personnel dans les associations</i> , Guide pratique, Henri BUSNEL et l'équipe rédactionnelle de La Péniche, Éditions Territorial, Septembre 2009	Etape : 3
APCE (Site et publications) Typologie des différentes formes d'entreprises et de leurs incidences vis-à-vis du statut socioprofessionnel du porteur de projet	Etape : 1
AVISE, RNMA, CPCA, USGERES , Fiche pratique : <i>Le paysage syndical, le rôle et les missions d'un syndicat d'employeurs</i> , Groupe de travail « Primo employeurs associatifs » Réunion du 11 Septembre 2008	Etape : 4
AVISE , <i>Evaluer l'utilité sociale de son activité : conduire une démarche d'auto-évaluation</i> , Les cahiers de l'Avise N°5, Novembre 2007	Etape : 5
AVISE , <i>Référentiel métier des DLA</i> , 2008	
AVISE, CPCA, Chorum, Crédit Coopératif, RNMA, USGERES , <i>Enquête sur le soutien aux pratiques d'emploi des micro employeurs associatifs</i> , Synthèse, Juillet 2009	
AVISE, CPCA, Chorum, Crédit Coopératif, RNMA, USGERES , <i>Enquête sur le soutien aux pratiques d'emploi des micro employeurs associatifs</i> , Rapports territoriaux, Juillet 2009	
Collège Coopératif Rhône Alpes , <i>Vers un pôle de compétences GRH pour les entreprises de l'ESS</i> , Bilan qualitatif (1ère année), Mars 2009	Etape : 5
Chorum & FONDA , <i>L'articulation entre l'offre des organismes de l'économie sociale, leur management et les aspirations et comportements des nouveaux acteurs salariés et bénévoles</i> , 2005-2006	
CNAR Culture , <i>Les conventions collectives applicables dans le secteur culturel</i> , étude réalisée par CAGEC Gestion, Janvier 2008	Etape : 3
CNAR Financement , <i>Associations et Fonds propres, Pourquoi les associations doivent-elles gagner de l'argent ?</i>	Etape : 2
CNAR Culture & Opale , <i>Les associations culturelles employeurs en France</i> , Enquête nationale 2008	Etape : 2
CNAR Environnement & UNCPPIE , <i>L'emploi dans les associations de l'environnement</i> , Décembre 2008	Etape : 2
CNAR Sport , <i>Un emploi pour quoi ? Vade-mecum</i> , Octobre 2008	Etape : 2
CNCRES , <i>Atlas de l'économie sociale et solidaire</i> , Septembre 2009	
CPCA , <i>L'économie sociale des associations</i> , 2007	

	Etape notamment concernée
CPCA , Déclaration « <i>Les associations : entreprendre au service de l'intérêt général</i> », Novembre 2009	
CPCA & FONDA , <i>L'accompagnement pour les associations</i> , Rapport d'étude, Etudes et documents n°5, Avril 2008	
CPCA , <i>Le financement (public) des associations, nouvelle donne, nouveaux besoins</i> , Etudes et documents n°6, Juillet 2008	Etape : 2
CPCA , <i>Associations et logiques de marché</i> , Rapport, Juin 2009	Etape : 2
CPCA , <i>L'emploi dans les associations : un choix de société, Un constat et des propositions de la CPCA</i> , Juin 2007	Etape : 3
DRAPERI Jean-François , <i>Les 20 formes juridiques de l'entreprise, comment choisir son statut ?</i> Héricy, Puits fleuri 2002	Etape : 1
France Bénévolat & CEAS Sarthe , <i>Premier emploi associatif : quel impact sur la dynamique bénévole ?</i> 2009	Etape : 3
Hély M. , <i>Les métamorphoses du monde associatif</i> , Presses Universitaires de France, Lien social, Janvier 2009	
Hoarau C. & Laville J.L. , <i>La gouvernance des associations</i> , 2008	
Melnik E., Petrella F., Richez-Battesti N. , « <i>Quelle qualité de l'emploi dans les organisations de l'ESS ?</i> », Rapport de recherche pour la Région PACA et la CDC, Lest-Cnrs, Novembre 2010	Etape : 6
Recherche et solidarité , <i>La France associative en mouvement</i> , 6e édition, Octobre 2008	
SARIF (Soutien aux Associations en Ile de France), <i>Le carnet de route du primo employeur associatif, réussir son embauche sans perdre de vue le projet associatif</i> , juillet 2005	Etape : 3
Tchernonog V. , <i>Les grandes évolutions du secteur associatif français</i> , RECMA - 309, Juillet 2008	
Tchernonog V. , Centre d'Economie de la Sorbonne, <i>Les associations en France, poids, profils, évolutions</i> , ADDES, Novembre 2007	
Tchernonog V. et Hély M. , <i>Les formes de l'action associative - Essais de typologie à partir d'une enquête statistique</i> , publié dans <i>Les associations entre bénévolat et logique d'entreprise</i> , Presses Universitaires de Rennes, 2003	
UNIOPSS & GRHAF , <i>L'entretien annuel</i> , Décembre 2009	Etape : 4

	Etape notamment concernée
UNIOPSS , <i>Le recrutement et l'intégration</i> , Décembre 2009	Etape : 4
USGERES & Chorum , <i>Prévention des risques professionnels dans l'économie sociale</i> , 2009	Etape : 4
USGERES & GEMA , <i>L'économie sociale au devant de la Diversité</i> , 2009	Etape : 5
USGERES , Déclaration « <i>Pour promouvoir la qualité de l'emploi et développer la responsabilité sociale des entreprises de l'économie sociale</i> », Novembre 2007	Etape : 6
URSSAF , <i>L'association et la protection sociale</i> , Janvier 2009	Etape : 4

Une large partie des études ou guides cités ci-dessus figurent sur les sites Internet fournis ci après.

ASSOCIATIONS MODE D'EMPLOI

<http://www.associationmodeemploi.fr>

Comment gérer son association

> se reporter au menu haut droit

AVISE

<http://www.avise.org>

CHORUM

<http://www.chorum.fr>

CIDES

<http://cides.chorum.fr>

CPCA

<http://www.cPCA.asso.fr>

FRANCE ACTIVE

<http://www.franceactive.org>

JURIS'ASSOCIATIONS

<http://www.juriseditions-integralejurisassociations.fr>

RNMA

<http://www.maisonsdesassociations.fr>

SOLFIA

<http://www.solfia.org>

USGERES

<http://www.usgeres.fr>

Liens pour consulter une convention collective

<http://www.journal-officiel.gouv.fr>

<http://www.legifrance.fr>

Lien pour consulter l'instruction fiscale de 1998

<http://www2.impots.gouv.fr/associations/boi/boi4-h-5-98.htm>

I . Principaux Syndicats employeurs de l'USGERES concernés par les Petites et Moyennes Associations employeurs

Forte de 26 membres au 1er janvier 2011, agissant dans 12 branches et secteurs d'activités, l'USGERES créée en 1994, a une histoire encore récente, liée à l'émergence puis à la structuration progressive d'un syndicalisme employeur revendiqué depuis quelques années dans l'économie sociale.

En 2007, les membres de l'USGERES ont signé une Déclaration pour promouvoir la qualité de l'emploi dans les branches et secteurs de l'économie sociale ¹. Depuis, l'USGERES conçoit et développe des outils et actions de formation en direction des employeurs sur des éléments qui concourent à l'amélioration des pratiques managériales dans les entreprises (organisation, conditions de travail, accompagnement des parcours professionnels ...).

A titre d'exemple, quelques syndicats d'employeurs membres de l'USGERES agissant dans le secteur des Petites et Moyennes Associations employeurs :

Aide à domicile

Les membres de l'Union Syndicale de la Branche professionnelle du domicile (USB à domicile)

Les conventions collectives applicables :

CCN du 02.03.1970 (TISF)

CCN ADMR du 06.05.1970

CCN du 11.05.1983

Les accords UNACSS du 24.05.1993

CCN Unique aide à domicile, de l'accompagnement, des soins et des services à domicile du 21.05.2010 (en cours d'agrément, non étendue)

ADESSA A DOMICILE

Fédération nationale

<http://www.adessadomicile.org>

FNAAFP/CSF

Fédération Nationale des Associations de l'Aide Familiale Populaire

<http://www.fnaafp.org>

UNA

Union Nationale de l'Aide, des Soins et des Services aux Domiciles

<http://www.una.fr>

UNADMR

Union Nationale des Associations de Service à Domicile

<http://www.admr.org>

¹ Déclaration USGERES, 2009.

Animation - Education permanente - Développement social, culturel et sportif

CNEA

Conseil National des
Employeurs Associatifs

<http://www.cnea-syn.org>

CCN Animation du 28.06.1988, étendue le 10.01.1989

<http://www.cnea-syn.org/pdf/CCNA.pdf>

- ▶ Mémento de l'employeur de l'animation
- ▶ Mémento de l'employeur du sport
- ▶ Tableau de références des charges sociales et taux de cotisations
- ▶ **Service de conseils juridiques** : 01.41.79.59.59

Ateliers et chantiers d'insertion

SYNESI

Syndicat National
des Employeurs
Spécifiques d'Insertion

<http://www.synesi.org>

La CCN ACI est en cours de construction (un certain nombre d'accords collectifs ont été conclus, notamment sur le champs d'application de l'emploi et des rémunérations et sur la prévoyance collective)

- ▶ Bulletins d'informations biannuels

Centres sociaux et accueil de jeunes enfants

SNAEC SO

Syndicat National
d'Associations Employeurs
de personnels au service
des Centres Sociaux et
Socioculturels

<http://www.snaecso.com>

CCN des acteurs du lien social et familial du 04.06.1983,
étendue le 22.06.1987, modifiée dans son intitulé le 01.06.2009

- ▶ Actualités et avenants de la Convention collective nationale des acteurs du lien social et familial
- ▶ Catalogue de formations : la fonction employeur, ressources humaines, droit du travail et dialogue social, éthique et gestion des ressources humaines, comprendre le contrat de travail et les bulletins de salaires...
- ▶ **Contact** : formation@snaecso.com

Radio diffusion

SNRL

Syndicat National
des Radios Libres

<http://www.snrl.fr>

CCN Radio diffusion du 11.04.1996, étendue le 13.12.1998

- ▶ Cellule d'appui à la gestion des Ressources humaines : conventioncollective@snrl.org
- ▶ Rubrique : « Le fil d'info sur la responsabilité du dirigeant associatif »

Sport

COSMOS

Conseil Social du
Mouvement Sportif

<http://www.cosmos.asso.fr>

CCN du 07.07.2005, étendue le 16.04.2010

[http://www.cosmos.asso.fr/cosmos/fichiers/File/ccns_etendue_16_10\(1\).pdf](http://www.cosmos.asso.fr/cosmos/fichiers/File/ccns_etendue_16_10(1).pdf)

- Fiches pratiques : le contrat de travail, la classification et la rémunération, la formation professionnelle, la prévoyance, le dialogue social, la santé et la sécurité au travail, les groupements d'employeurs...
- La newsletter juridique : actualité juridique en droit social
- **Service de conseils juridiques** : 01.58.10.06.73 ou 01.58.10.06.74 ou 01.58.10.06.72

CNEA

Conseil National des
Employeurs Associatifs

<http://www.cnea-syn.org>

CCN du 07.07.2005, étendue le 16.04.2010

<http://www.cnea-syn.org/pdf/CCNSPDFMAJ2010.pdf>

Tourisme social et familial

SATPS

Syndicat des Associations
de Tourisme, de Promotion
Sociale, de vacances et de
loisirs

<http://www.satps.org>

CCN Tourisme social et familial du 28.06.1979, étendue le 02.07.1980

GSOTF

Groupe syndical des
organismes de tourisme
familial

<http://www.gsotf.org>

CCN Tourisme social et familial du 28.06.1979, étendue le 02.07.1980

Pour le seul champ du spectacle vivant, il existe un nombre important de syndicats employeurs référencés dans l'étude portant sur les conventions collectives applicables dans le secteur culturel réalisée à l'initiative du CNAR CULTURE (cf. **Ressources documentaires** - p.80).

II . CNAR (Centres Nationaux d'Appui et de Ressources, dispositif DLA)

Pour compléter leur compétence généraliste, DLA et C2RA s'entourent **d'experts sectoriels**, organisés au niveau national au sein des **Cnar : Centres Nationaux d'Appui et de Ressources (CNAR)**.

Les Centres Nationaux d'Appui et de Ressources (CNAR) sectoriels ont pour objectifs de :

- ▶ **soutenir les travaux des DLA et des C2RA** dans l'accompagnement des structures ;
- ▶ contribuer à la **structuration des secteurs** de l'économie sociale et solidaire.

Leurs missions se déclinent autour des fonctions suivantes :

- ▶ mobiliser autour du DLA les têtes de réseaux et les acteurs du mouvement associatif ;
- ▶ apporter un appui-conseil et ressources aux DLA-C2RA ;
- ▶ promouvoir et développer l'activité et l'emploi dans le secteur concerné ;
- ▶ contribuer à la coordination, l'évaluation et la capitalisation autour du dispositif.

Six Cnar existent aujourd'hui dans les secteurs de la culture, de l'environnement, du sport, du social/médico-social/santé et de l'insertion par l'activité économique, et dans le domaine du financement.

CULTURE

<http://www.culture-proximite.org>

- ▶ Typologie indicative des accompagnements des associations culturelles ;
- ▶ Guide méthodologique pour créer des emplois dans les associations culturelles : <http://www.culture-proximite.org/IMG/pdf/nouvempl.pdf> ;
- ▶ Grille d'analyse d'une association culturelle : apprécier le caractère entrepreneurial du projet de création ou de développement d'activité ;
- ▶ Synthèse sur « *L'emploi d'intermittents dans les compagnies sous statut associatif* » ;
- ▶ Synthèse sur « *Financement de la formation continue* » ;
- ▶ Synthèse sur « *Prévenir les risques psychosociaux du travail dans les associations artistiques et culturelles* » ;
- ▶ Outils interactifs pour tester un projet de partage d'emploi (Malette pédagogique sur la mutualisation ; Test en ligne).

ENVIRONNEMENT

<http://www.cnarenvironnement.org>

- ▶ Guide sur « *Les carnets de pratique en accompagnement* » :
 - . **fiche pratique 6** : « *Un test d'auto-évaluation pour évaluer des associations ou des projets de création d'emploi dans le domaine de l'environnement* » ;
 - . **fiche pratique 7** : « *Une démarche d'animation territoriale pour la création d'emplois dans le secteur de l'environnement* » ;
 - . **fiche 8** : « *L'emploi associatif dans le secteur de l'énergie : enjeux, structures et activités* ».

FINANCEMENT

<http://www.franceactive.org>

- Rubriques orientées sur des solutions et repères pour le financement de projet

SPORT

<http://cnar-sport.franceolympique.com>

- Guide pratique de la fonction employeur dans les associations sportives :
http://cnar-sport.franceolympique.com/cnar/fichiers/File/CNAR_Sport/CDOSGuideeEmployeurAout07_secure.pdf ;
- Pré-requis à la démarche de création d'un emploi ;
- Cartographie des politiques et dispositifs publics de soutien à l'emploi associatif sportif ;
- Présentation de la démarche de professionnalisation du secteur :
http://cnar-sport.franceolympique.com/cnar/fichiers/File/ressources/070115_prst_professionnalisation.pdf ;
- Guide de l'URSSAF sur l'association et la protection sociale ;
- Cadre juridique et réglementaire du secteur du sport.

Autres CNAR (champs de l'insertion et du médico-social)

INSERTION PAR L'ACTIVITE ECONOMIQUE

<http://www.cnlrq.org>

SOCIAL, MEDICO-SOCIAL ET SANTE

<http://www.uniopss.asso.fr>

AVISE

Créée en 2002 par la Caisse des Dépôts et les grands acteurs de l'économie sociale, l'Avisé est l'agence nationale de développement des activités conjuguant dimension économique et finalité sociale. Opérateur technique pour l'ensemble des acteurs publics et privés, l'Avisé privilégie systématiquement la coopération avec l'ensemble des parties prenantes dans une logique d'intérêt général.

<http://www.avise.org>

CHORUM et son pôle de recherche et d'action CIDES, Chorum Initiatives pour le Développement de l'Economie Sociale

Chorum est l'offre de prévoyance, santé, épargne, retraite et ingénierie sociale exclusivement dédiée aux entreprises et aux salariés de l'économie sociale et solidaire. Pour renforcer les synergies et appuyer son action, Chorum a créé CIDES, Chorum Initiatives pour le Développement de l'Économie sociale, son pôle de recherche et d'action, qui a pour ambition d'accompagner et de soutenir les structures de l'ESS afin de contribuer au renforcement de l'emploi de qualité.

<http://cides.chorum.fr>

CPCA

La CPCA est la voix du mouvement associatif organisé en France. Elle regroupe 16 coordinations nationales, représentant près de 700 fédérations soit plus de 600 000 associations qui agissent dans des domaines aussi variés que l'éducation populaire, la culture, le sport, la solidarité internationale, les droits de l'homme, etc. Elle milite pour une reconnaissance pleine et entière des valeurs et intérêts du secteur associatif dans la société française.

<http://www.cPCA.asso.fr>

CREDIT COOPERATIF

Banque coopérative, au cœur de l'économie sociale, le Crédit Coopératif partage les valeurs et les objectifs des associations et organismes d'intérêt général.

Il les accompagne au quotidien dans la multiplicité de leurs secteurs d'activité avec une connaissance approfondie de leurs besoins bancaires et financiers.

<http://www.credit-cooperatif.coop/associations>

RNMA

Le Réseau National des Maisons des Associations regroupe près de 80 Maisons des Associations. Ces structures de proximité sont des lieux privilégiés d'aide et de mise en synergies des associations locales. Le RNMA développe la mutualisation des ressources et des compétences, ainsi que la formation des acteurs et partenaires des Maisons des associations.

<http://www.maisonsdesassociations.fr>

USGERES

L'Usgeres regroupe 26 groupements et syndicats d'employeurs (associations, mutuelles, coopératives) et 12 branches professionnelles. Avec plus de 770 000 salariés et 60 000 employeurs, soit 75% des employeurs fédérés, l'Usgeres est aujourd'hui la seule organisation multi professionnelle de l'économie sociale.

<http://www.usgeres.fr>

ATELIER COOPERATIF

La SCOP « L'Atelier Coopératif » est une coopérative qui inscrit ses actions dans le soutien aux activités de l'économie sociale et solidaire. Ce bureau d'études a la particularité de réunir une équipe d'associés dont l'expérience professionnelle et l'expertise repose sur l'ingénierie de projets sur les territoires, l'évaluation et la formation en direction des acteurs locaux.

L'Atelier Coopératif s'attache à promouvoir des pratiques fondées sur les valeurs et principes de coopération et de solidarité dans une visée de développement durable.

<http://www.latelier.coop>

L'existence de ce référentiel est le fruit d'une démarche, initiée depuis 2007 par le RNMA qui a su fédérer et mobiliser sur le long terme une multiplicité d'acteurs, autour de la conviction partagée de l'enjeu que représente la qualité de l'emploi dans les associations. C'est cette multiplicité d'apports et la force conférée par le collectif de pilotage de cette démarche qui ont permis sa réalisation.

Ce référentiel n'aurait pu voir le jour sans :

- ▶ **la mobilisation et le témoignage d'acteurs du soutien**, confrontés sur le terrain aux problématiques des employeurs des petites et moyennes associations. C'est la qualité de leurs réflexions qui confère à ce référentiel toute sa portée.
- ▶ **l'implication active de relais territoriaux**, en particulier :
 - CRES Basse Normandie (C2RA) : *Genièvre François* ;
 - CRES Bretagne (C2RA) : *Cécile Sourice* ;
 - CPCA Bretagne : *Elodie Duval* ;
 - L'Atelier (C2RA Ile de France) : *Claire Marengo* ;
 - Maison des Associations de Roubaix : *Stéphane Ekker & Jean Marc Deltombe* ;
 - CPCA Rhône Alpes : *Jérôme Nouhaut* ;
 - AGLCA-Maison de la Vie Associative de Bourg-en-Bresse : *Marie Rouxel*.
- ▶ **l'engagement collectif des pilotes de cette démarche et de leurs partenaires associés** :
 - L'AVISE (Agence de Valorisation des Initiatives Socio-Economiques) : *Florent Duclos & Sandrine Aboubadra* ;
 - Chorum : *Brigitte Lesot, Thierry Véclin, Charlotte Dunoyer de Segonzac, Josiane Xavier & Cyrille Le Floch* ;
 - Le CNCRES (Conseil National des Chambres Régionales de l'Economie Sociale) : *Nathalie Parent & Karine Melzer* ;
 - La CPCA, Conférence Permanente des Coordinations Associatives : *Julien Adda, Virginie Roe & Béatrice Delpech* ;
 - Le Crédit Coopératif : *Claire Besson & Julia N'Da* ;
 - Le RNMA (Réseau National des Maisons des Associations) : *Henri Busnel, François Cauchy, Grégory Autier & Carole Orchampt* ;
 - L'USGERES (Union des Syndicats et Groupements d'Employeurs de l'Economie Sociale) : *Sébastien Darrigrand & Paul Alexandre Lucas*.
- ▶ **l'accompagnement et la qualité de l'attention portée à la démarche par l'Atelier Coopératif** : *Lucile Manoury & Cécile Gilet*.

Qu'ils soient ici remerciés de leur implication active.

Copyright 2011 tous droits réservés.

Édition déléguée : Louisiane – RCS Paris 518334818 - Tél. 01 56 08 36 60

N° d'éditeur 003/2011. ISBN : 978-2-918995-05-0

Dépôt légal Mars 2011

Impression sur papier certifié PEFC par BB Créations, 175 rue Blomet 75015 Paris

Valeurs et références partagées pour un emploi de qualité

Accompagner les petites et moyennes associations employeurs

REFERENTIEL DE PRATIQUES
à l'usage des **ACTEURS DU SOUTIEN**

Directeurs de publication :

Brigitte Lesot, Chorum
Patrick Gèze, Avise

Rédacteurs :

Lucile Manoury, L'Atelier Coopératif
Florent Duclos, Avise
Charlotte Dunoyer, Chorum
Henri Busnel, RNMA

Conception :

Cyrille Le Floch, Chorum

N° ISBN : 978-2-918995-05-0

N° d'éditeur : 003/2011



Avec l'appui de Lucile Manoury de

